



**“Componentes del proceso de pasión por el trabajo en colaboradores
de organizaciones sin fines de lucro peruanas”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al grado académico de Magíster
en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentada por:

Magally Cáceres Villarreal

Denisse Calonge Barboza

Asesora: Profesora Sandra María Corso Orams

2016

Dedicamos el presente trabajo a todas aquellas personas que dan lo mejor de sí mismas en cada detalle pequeño de sus labores diarias.

Agradecemos a nuestras familias por su cariño y comprensión, a nuestros compañeros de maestría por la amistad y buenos momentos compartidos, y a nuestros buenos profesores por su sencillez, generosidad y experiencia profesional compartida.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de esta tesis es determinar, a partir de dos modelos propuestos por Drea Zigarmi, los componentes que predicen mejor la pasión por el trabajo en colaboradores de organizaciones sin fines de lucro. La pasión por el trabajo se refleja en la intención del colaborador de agregar valor a su función con la finalidad de aportar al logro de resultados de su organización. Por ello, al determinar los componentes que la predicen, las organizaciones podrán identificar qué aspecto deberían desarrollar más en sus colaboradores, hacer planes de desarrollo focalizado y, por lo tanto, anticipar conductas laborales que permitan el logro de objetivos estratégicos en la organización

La pasión por el trabajo, de acuerdo a Drea Zigarmi en su primera propuesta de modelo, indica que, en el contexto laboral, el colaborador, a partir de sus evaluaciones cotidianas, genera una cognición y un afecto hacia el trabajo, y, a partir de ellas, desarrolla una intención de trabajo que se concreta finalmente en la conducta laboral. En su segundo modelo, Zigarmi mantiene lo planteado en el primer modelo, pero indica que, antes de que se genere la intención de trabajo, el colaborador experimenta un estado de bienestar (*well-being*) que conduce finalmente a la intención y posterior acción; es decir, el bienestar cumple las funciones de mediador de la intención. Por tanto, para Zigarmi, la pasión por el trabajo se define como continuo estado individual emocionalmente positivo y con un significado derivado de recurrentes evaluaciones cognitivas y afectivas de diversas situaciones del trabajo y la organización que dan como resultado fuertes intenciones y comportamientos de trabajo.

Las organizaciones sin fines de lucro son definidas como una institución privada, con una estructura y política de dirección autónoma. Además, son consideradas como el tercer sector en la sociedad, luego de organizaciones privadas y públicas, que buscan promover el desarrollo personal, familiar y comunitario, así como posicionar temáticas de bien común a partir de la implementación de proyectos validados.

Las interrogantes de la investigación surgen con el propósito de analizar los componentes de dos modelos propuestos por Drea Zigarmi que explican la pasión por el trabajo. Como se ha mencionado anteriormente en el primer modelo, la cognición y el afecto anteceden a la intención laboral, mientras, en el segundo modelo, Zigarmi introduce la variable bienestar como mediadora de esta intención. El objetivo de la investigación es determinar cuáles son aquellos componentes

que efectivamente predicen la intención y, en consecuencia, la conducta laboral que evidencia la pasión por el trabajo de un colaborador.

La presente tesis se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación cuantitativa, a través de un diseño no experimental con un corte de tipo transversal de diseño correlacional, explicativo y predictivo. Se aplicaron cuatro escalas de evaluación, una para cada variable o factor que compone el segundo modelo de pasión por el trabajo, en una población de 201 colaboradores de organizaciones sin fines de lucro de diversos puestos de trabajo. Dos de las cuatro escalas mencionadas fueron traducidas y validadas previamente para los fines de la investigación.

De acuerdo al análisis de mediación desarrollado, tanto la cognición sobre el trabajo como el afecto hacia el trabajo predicen positiva y significativamente la intención de trabajo; incluso, se evidencia que la cognición tiene una mayor importancia. En cuanto al análisis del segundo modelo, se puede concluir que el bienestar en el trabajo no predice la intención de trabajo, con lo que queda descartada la viabilidad de este modelo 2.

Sobre la muestra del estudio, se concluye que los colaboradores de organizaciones sin fines de lucro peruanas presentan alta intención de trabajo con una mayor prevalencia del afecto, por lo que, si bien es adecuado, se sugiere considerar y no descuidar la cognición sobre el trabajo, cuyos componentes son los que realmente sostienen la intención y predicen conductas laborales sobresalientes.

Finalmente, y con el objetivo de aportar en un plan de mejora que redunde en beneficios organizacionales y de gestión humana en las organizaciones sin fines de lucro, se realizó un análisis diferenciado por categoría laboral (Directivos y Ejecutivos) y los factores que mejor predicen la Pasión por el Trabajo, el detalle del plan se incluye en el documento.

.

Índice

Capítulo I. Introducción	1
1. Introducción	1
2. Definición del problema.....	2
3. Objetivo general	3
4. Objetivos específicos	3
6. Hipótesis.....	4
7. Justificación	4
8. Alcance del estudio	5
9. Limitaciones del estudio	5
Capítulo II. Marco teórico.....	6
1. Organización sin fines de lucro y su gestión.....	6
1.1 Definición y funciones	6
1.2 El impacto de las organizaciones sin fines de lucro en el desarrollo del país	7
1.3 El capital humano en una organización sin fines de lucro	9
2. Pasión por el trabajo.....	9
2.1 Orígenes y definición	10
2.2 Antecedentes del modelo de Pasión por el Trabajo	11
2.3 Descripción del modelo de pasión por el trabajo	15
Capítulo III. Metodología	20
1. Diseño de la investigación	20
2. Población.....	20
3. La muestra.....	20
4. Variables	22
5. Instrumentos.....	23
6. Procedimientos de recolección de datos.....	24
7. Análisis estadísticos	24
Capítulo IV. Resultados	25
1. Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento.....	25
2. Resultados estadísticos descriptivos	27

3.	Contrastación de hipótesis.....	29
3.1.	Contrastación de hipótesis 1.....	29
3.2.	Contrastación de hipótesis 2.....	30
Capítulo V. Discusión y conclusiones		34
1.	Discusión y conclusiones	34
2.	Limitaciones del estudio y recomendaciones.....	37
3.	Plan de mejora.....	39
3.1	Antecedentes	39
3.2	Objetivo general.....	40
3.3	Objetivo específico.....	40
3.4	Programa	40

Índice de tablas

Tabla 1.	Perfil sociodemográfico de los participantes	21
Tabla 2.	Categoría laboral de la muestra	22
Tabla 3.	Variables modelo 1	22
Tabla 4.	Variables modelo 2	22
Tabla 5.	Confiabilidad de instrumentos a través de alfa de Cronbach	25
Tabla 6.	Confiabilidad de las dimensiones de los instrumentos a través del Alfa de Cronbach de las variables	26
Tabla 7.	Descriptivos de las variables	27
Tabla 8.	Descriptivos de las dimensiones de cada instrumento	28
Tabla 9.	Correlaciones de Spearman	25
Tabla 10.	Coefficiente de regresión de las variables del modelo 1	25
Tabla 11.	Coefficiente de regresión de las variables del modelo 2 – paso 2 de la hipótesis 2	31
Tabla 12.	Coefficiente de regresión – paso 3 de la hipótesis 2	32
Tabla 13.	Regresión por categoría laboral: Ejecutivos	32
Tabla 14.	Regresión por categoría laboral: Directivos	33
Tabla 15.	Plan de Mejora para Directivos y Ejecutivos	41

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Primer modelo de pasión por el trabajo.....	14
Gráfico 2.	Segundo modelo de pasión por el trabajo.....	15
Gráfico 3.	Hipótesis 1 – Modelo 1 de Zigarmi	29
Gráfico 4.	Hipótesis 2 – Modelo 2 de Zigarmi	30
Gráfico 5.	Análisis de regresión – Paso 2 de la hipótesis 2	31
Gráfico 6.	Análisis de regresión – Paso 3 de la hipótesis 2	31

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de estadísticos descriptivos por ítem y carga laboral	50
Anexo 2.	Escala de intención de trabajo	55
Anexo 3.	Escala de cognición hacia el trabajo.....	56
Anexo 4.	Escala UWES	57
Anexo 5.	Escala PANAS.....	58

Capítulo I. Introducción

1. Introducción

Actualmente, existe un auge organizacional dentro del cual emergen nuevos constructos que apuntan a encontrar la clave del éxito profesional y empresarial, y que permiten definir aquellas características claves del colaborador que se orienten al crecimiento de la organización. En esta investigación, hemos decidido ahondar en el concepto de pasión por el trabajo. Comúnmente, se identifica la pasión como aquello que el individuo disfruta hacer, y, por lo tanto, le genera emociones positivas, le dedica tiempo y busca hacerlo cada vez mejor. En el campo profesional, se suele relacionar el concepto de pasión por el trabajo con las ramas de ciencias humanas, educación, salud o voluntariados, pero vale la pena preguntarse si es posible que, en general, todos los colaboradores, cualquiera sea el ámbito en el que se desempeñan, sientan pasión por su trabajo.

Según Kang (2005), pasión es aquello que a una persona le gusta hacer sin que le paguen por ello. El autor se enfocó en guiar al lector en la elección de un trabajo por el que sienta verdadera pasión; así, lo orientó a la identificación de la misión personal, es decir, para lo que uno cree que ha nacido, y de las metas pasionales, es decir, lo que a uno le gusta hacer.

Por otro lado, Gubman (2004) planteó que la pasión es el siguiente nivel del *engagement* y explicó que, si bien el *engagement* se define a partir de las demandas y recursos del trabajo y centro laboral, la pasión por el trabajo incorpora un factor adicional, la personalidad del colaborador. De esta manera, propuso que las personas con ciertas características personales y bajo ciertas condiciones laborales son aquellas que podrían presentar pasión por su trabajo.

Adicionalmente, algunos autores como Vallerand y Zigarmi¹ concibieron la pasión por el trabajo como procesos o estados mentales dentro del contexto laboral que anteceden al *engagement* o son su resultado, según sea el autor. Vallerand *et al.* (2013) cuestionaron que el *engagement* o, en su defecto, el *burnout* sean consecuencia de los recursos o demandas laborales respectivamente, y plantearon que entre ambos se genera un estado mental al cual llamaron pasión por el trabajo; es esta la que determina si finalmente el sujeto experimenta *engagement* o *burnout*.

Por otro lado, Zigarmi *et al.* (2009a) también observaron el concepto de *engagement* y propusieron como alternativa un estado positivo de bienestar que ocurre a partir de las evaluaciones cognitivas y afectivas del trabajo y centro laboral, y que a su vez redundan en

¹Profesor de la Universidad de San Diego, coautor de *Achieve Leadership Genius* (2007) y *The Leader within* (2005), y codesarrollador de una serie de productos de la Compañía Blanchard.

intenciones laborales. Los altos niveles de intención de trabajo predicen una conducta laboral destacada, es decir, una alta pasión por su trabajo. Zigarmi *et al.* (2009a) lo denominaron ‘pasión por el trabajo’ y plantearon un modelo para explicar su proceso de generación con la visión de comprender mejor el constructo con una base teórica sólida que permitiera a los líderes de la organización promover la pasión por el trabajo o fortalecerla en sus colaboradores.

Los estudios relacionados con la gestión humana y el desarrollo organizacional suelen realizarse en el contexto de empresas del sector privado de diversos rubros; en cambio, el sector sin fines de lucro recibe poca atención, y quizá no existe conciencia sobre la importancia de este sector para la fuerza laboral y la economía de los países. Entre los años 2007 y 2008, los ingresos de estas organizaciones en Estados Unidos llegaron a US\$ 300 billones, más del 2% del producto bruto interno (PBI); además, se registraron más de 700.000 organizaciones que operaban en el 2009 (Kaplan y Gosman 2010). En el Perú, existen más de seiscientos organizaciones sin fines de lucro inscritas en la Asociación Peruana de Cooperación Internacional (APCI) que manejan presupuestos importantes tanto de la cooperación internacional como de las alianzas público-privadas, por lo que requieren de una mayor profesionalización y una gestión de alto nivel para el uso más eficiente de los recursos.

Esta investigación busca, a partir de los modelos de pasión por el trabajo de Zigarmi *et al.* (2009b; 2011), definir los componentes que mejor predicen esta pasión, comprendida como la intención de trabajo que demuestra el colaborador a partir de las evaluaciones cognitivas y afectivas de su situación laboral. Se ha elegido a colaboradores de organizaciones sin fines de lucro como muestra del estudio debido a la masa laboral que representan y los pocos estudios que se han realizado sobre ellos. El presente estudio pretende aportar lineamientos para la elaboración de planes de acción efectivos para la gestión del capital humano en las organizaciones sin fines de lucro.

2. Definición del problema

Diversos estudios en el marco de la gestión humana se interesan en investigar sobre el *engagement*, el compromiso laboral, la motivación, la intención de trabajo, entre otros conceptos, con la finalidad de atender el capital humano de su organización y lograr mejores resultados, pues, tal como lo planteó Mesch (2010), el colaborador es el principal bien de la organización y, en muchas ocasiones, determina la ventaja competitiva en el mercado.

Las organizaciones anhelan que el colaborador sea eficiente y eficaz, pero, sobre todo, que realice su trabajo en un marco de bienestar que lo motive a trabajar mejor. La pasión por el trabajo se define como ese estado de bienestar que lleva al colaborador a realizar esfuerzos para dar una

“milla adicional” que permita lograr los objetivos de la empresa, ser buenos colaboradores y adjudicar logros por encima de lo esperado. La pasión por el trabajo es un estado mental altamente subjetivo; cada colaborador atraviesa su propio proceso interno de evaluación para determinar si un ambiente de trabajo es energizante o poco seguro para su desarrollo (Zigarmi *et al.* 2010).

Diversos autores han tratado de describir qué es la pasión y qué caracteriza a un colaborador apasionado con su trabajo; sin embargo, no se ha definido cuáles son los componentes determinantes que predicen una alta o baja pasión, y, por lo tanto, realizan intervenciones oportunas. A través de este estudio, se aplicarán los dos modelos de pasión por el trabajo propuestos por Zigarmi *et al.* (2009b; 2011) con la finalidad de determinar cuál de ellos se ajusta mejor a la población de colaboradores de organizaciones peruanas sin fines de lucro.

3. Objetivo general

Determinar la predicción de los componentes de la pasión por el trabajo a partir de los dos modelos propuestos por Zigarmi

4. Objetivos específicos

- Analizar el proceso predictivo entre cognición sobre el trabajo, afecto hacia el trabajo e intención de trabajo en organizaciones sin fines de lucro peruanas
- Analizar el proceso predictivo de la variable bienestar en el trabajo como mediador en la relación entre cognición sobre el trabajo y afecto hacia el trabajo, y la intención de trabajo en organizaciones sin fines de lucro peruanas
- Comparar cuál de los dos modelos predice mejor la pasión por el trabajo en organizaciones sin fines de lucro peruanas.

5. Pregunta de investigación

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿cuáles son los componentes que predicen mejor la pasión por el trabajo en colaboradores de organizaciones sin fines de lucro, según los modelos de Drea Zigarmi?

6. Hipótesis

- Hipótesis 1 (H1): La cognición sobre el trabajo y el afecto hacia el trabajo predicen la intención de trabajo.
- Hipótesis 2 (H2): El bienestar en el trabajo media parcialmente la relación entre cognición sobre el trabajo y afecto hacia el trabajo, y la intención de trabajo.

7. Justificación

En los últimos años, se han realizado cuestionamientos a constructos relacionados con la gestión de personas, tales como el *engagement*, el compromiso, la motivación, entre otros, debido al traslape que existe en sus definiciones. Zigarmi *et al.* (2009b) propusieron el concepto de pasión por el trabajo para definir un estado emocionalmente positivo, basado en un significado personal y social, y que genera intenciones de trabajo positivo, es decir, la intención de entregar un esfuerzo adicional en beneficio de los objetivos de la empresa y satisfacción personal. También ofrecieron un marco teórico relacionado con la teoría social cognitiva y la del afrontamiento, y desarrollaron modelos que permitieran explicar su formación.

La pasión por el trabajo equivale a la intención del colaborador de desarrollar su trabajo bajo los más altos estándares y estar dispuesto a ofrecer más de sí mismo para lograrlo. En momentos en los cuales existe una alta competencia entre empresas por lograr el mejor posicionamiento en el mercado y por contar con el mejor capital humano, las organizaciones requieren conocer cuáles son los componentes que prioritariamente determinan que una persona tenga altos niveles de intención de realizar un buen trabajo, es decir, que sostenga una alta pasión por lo que realiza.

En esta ocasión, se ha elegido como población del estudio a los colaboradores de organizaciones peruanas sin fines de lucro principalmente por tres motivos. El primero es que se consideró que se trata de una población sobre la cual no se realizan muchos estudios en la línea de gestión humana, posiblemente porque se sobreentiende que no existen recursos para invertir en ello o porque se piensa que el compromiso con la misión social es suficiente para el colaborador; ambas premisas, como se desarrollará más adelante, son incorrectas. En segundo lugar, resultaba interesante elegir a una población supuestamente apasionada para analizar los componentes que hubieran generado esta pasión. Finalmente, se eligió esta población porque, debido a la situación laboral de las investigadoras, era una población conocida.

8. Alcance del estudio

El presente estudio permitirá incidir en los siguientes aspectos:

- Definir los componentes que mejor predicen la pasión por el trabajo en colaboradores de organizaciones sin fines de lucro peruanas
- Aportar en la investigación en la comprensión de la formación de la pasión por el trabajo en organizaciones sin fines de lucro
- Aportar a las organizaciones sin fines de lucro en lineamientos para identificar y gestionar la pasión por el trabajo y promover acciones laborales más eficaces
- Aportar en estrategias para que los colaboradores, cualquiera sea el ámbito en el que se desarrollen, sientan pasión por lo que realizan

9. Limitaciones del estudio

Se consideraron las siguientes limitaciones del estudio:

- Los datos usados en el estudio pertenecen a colaboradores de organizaciones sin fines de lucro, por lo que los resultados podrían ser aplicables a contextos similares a ellas.
- Aunque la muestra es considerable, los cuestionarios son de autoaplicación; en consecuencia, en algunos casos pueden cargar aspectos de deseabilidad social.
- Un estudio transversal supone algunas implicaciones propias, tales como tener sesgos en la elección de la muestra o el hecho de no permitir explicaciones causales.
- El plan de acción brindará lineamientos generales, debido a que la población evaluada pertenece a diversas organizaciones sin fines de lucro y no a una en particular; por ello, luego, cada una deberá ajustarlo a su realidad.

Capítulo II. Marco teórico

1. Organización sin fines de lucro y su gestión

1.1 Definición y funciones

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) toma en cuenta la siguiente definición de organización no gubernamental (ONG): “ [Se trata de] toda organización no gubernamental no creada en virtud de un acuerdo intergubernamental ni por un Gobierno, cuyos objetivos, cometido, estructura y funcionamiento sean de carácter no gubernamental, democrático y no lucrativo. La organización no gubernamental internacional o regional deberá constituir, a través de sus miembros ordinarios activos (instituciones y/o personas), una comunidad unida por la voluntad de perseguir en un número considerable de países o regiones los objetivos para los que ha sido creada” (Unesco 2016).

La sigla ‘ONG’ se empezó a utilizar en el contexto posterior a la posguerra y a partir de la creación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Si bien históricamente se conoce a estas organizaciones desde el siglo XIX, es desde los años cuarenta cuando se escucha de ellas y cobran un papel más preponderante (Grosso 2013).

Por otro lado, el Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo (Hegoa 2006) especificó que las organizaciones sin ánimo de lucro nacen con el objeto de generar un determinado impacto en la sociedad. Entre sus principales características, se pueden mencionar las siguientes:

- Son integradas por ciudadanos asociados a partir de unas convicciones y motivaciones compartidas a favor de la cooperación y solidaridad. Son llamadas ‘el Tercer Sector’.
- Son organizaciones en las cuales la totalidad de sus ingresos deben destinarse a sus proyectos de desarrollo, educación y sensibilización.
- Se nutren de recursos económicos aportados por donaciones privadas y/o subvenciones públicas, así como del trabajo voluntario.
- Tienen autonomía institucional y decisoria.

Una organización no gubernamental en el Perú se define como «una institución privada sin fines de lucro, con una estructura y política de dirección autónoma, independiente del Gobierno y de las instituciones estatales, así como de las agencias de cooperación y de los propios beneficiarios;

que, además, realiza un trabajo de promoción al desarrollo. Diseña, formula y ejecuta proyectos/programas de desarrollo social en beneficio de la población de escasos recursos económicos y en zonas prioritarias de atención; proyectos en los que se incorporen actividades de transferencia de tecnología, capacitación de recursos humanos, generación de empleo, entre otras, con un importante papel participativo del beneficiario desde la formulación del proyecto hasta la sostenibilidad del mismo» (Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI] 2016). En el Perú, el artículo 80 del Código Civil refiere que «la asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo» (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [Minjus] s. f.).

Durante el periodo 2001 – 2006, «se abrieron significativamente los canales democráticos, dando espacio a un gran crecimiento cuantitativo y cualitativo del sector. Las ONG se multiplicaron y las más consolidadas profesionalizaron su funcionamiento bajo el apoyo de fuentes exteriores. Ello dio lugar a una gran cantidad de ONG nacionales; sin embargo, este crecimiento no estuvo planificado; no contó con la reglamentación, control o espacios de coordinación, sobre todo del Estado y la sociedad civil» (Alasino 2008: 11).

Aunque son pocos los estudios sobre las organizaciones sin fines de lucro, la investigación y sistematización de información define sus principales temas de interés. Algunas refieren que las acciones de las organizaciones sin fines de lucro, sobre todo en América Latina, apuntan principalmente a la educación. Villar (2001) mostró que el 44,4% de las ONG tomadas en cuenta en su estudio -para América Latina- atendían temas relacionados con la educación; el 12,2% a temas de salud; y el 10,6%, a temas de cultura. Según una investigación de Unesco, realizada por Ferrer *et al.*, «la mayoría de ellas buscan generar autonomía en las personas y comunidades con el objeto de convertirlos en agentes de su propio desarrollo (...) sus acciones se dirigen a generar cambios en los planes individual, familiar y comunitario (...) y tienden a trabajar con modelos de intervención estructurados o previamente definidos» (Ferrer *et al.* 2005: 6).

1.2 El impacto de las organizaciones sin fines de lucro en el desarrollo del país

Durante la década de 1970, se lanzó el concepto Tercer Sector, el cual hacía referencia a estudios de políticas públicas y gestión alrededor de economías emergentes en el contexto posindustrial. A inicios de la década de 1980, se retomó el término, pero con una reformulación. En el contexto de una industria renovada, se presentan estas organizaciones con los principios del mercado (sector privado) pero realizando servicios de atención social. Esta fuerza se convierte en la vía más efectiva de proveer servicios que contribuyan a las necesidades sociales, tales como educación y salud (Alexander 2010).

El impacto de estas organizaciones en el ámbito político, social y económico en diferentes países las ha llevado a constituir e identificarse como el ‘Tercer Sector’. Son «organizaciones de la sociedad civil que tienen su origen en el medio comunitario, motivadas en el ideario del bien general. Su desarrollo se ha dado en diferentes contextos que trascienden su accionar más allá de la filantropía, la beneficencia, la asistencia y la caridad, convirtiéndose en organizaciones con un alto nivel de protagonismo y trayectoria en diferentes ámbitos asociados especialmente a temáticas sociales, ambientales, comunitarias y políticas» (Grosso 2013: 149).

Las organizaciones sin fines de lucro no son secundarias o derivadas de otros sectores; más bien, representan un mecanismo de respuesta primaria a problemas del desarrollo social. En ese sentido, como Tercer Sector, toma el liderazgo en intervenciones claves y no solo en acciones complementarias (Besel *et al.* 2011). Alexander (2010) anunció ideas similares al sustentar que, al final del siglo XX, las organizaciones sin fines de lucro tendrían bajo su gestión diversos servicios de atención social, tales como educación y salud.

A fines de la década de 1990, el Instituto John Hopkins elaboró un estudio en 22 países y más de 130.000 organizaciones sin ánimo de lucro y consideraba el Tercer Sector una fuerza económica significativa. El Perú participó en esta investigación y, pese a que no se cuenta con información actualizada, es interesante rescatar los resultados. En aquel entonces, el presupuesto de las organizaciones sin fines de lucro en el Perú ascendía operativamente a US\$ 1.200 millones de dólares (2% del PBI); además, empleaban a un equivalente de más de 16% del sector público o un 2,4% de la población económicamente activa (PEA) total - el promedio de los 22 países fue de 4,8%-. El sector priorizado para la atención por parte de estas organizaciones fue el educativo: el 74,5% se ubica en este rubro. El estudio también evidenció que el financiamiento internacional que recibían estas organizaciones fue ligeramente mayor al promedio, 12,9% (10,4% de promedio), lo cual puede entenderse por las urgencias generadas por la situación política, económica y social del país en aquellos años.

En el caso de Estados Unidos, el nivel de empleabilidad de estas organizaciones representaba un 27% del empleo en el sector público del país. Para 2010, las organizaciones sin fines de lucro reflejaban 10,7 millones de empleados pagados, situación que llamaba la atención sobre todo en un contexto donde el sector privado decrecía ante la situación económica y política del país (International Center for Not-for-Profit Law [ICNL] 2012).

1.3 El capital humano en una organización sin fines de lucro

Por lo mencionado, se reconoce la importancia de las organizaciones sin fines de lucro en la sociedad; sin embargo, algunos estudios precisaron desafíos que deberán considerar estas organizaciones para sostenerse y competir en el mercado actual globalizado. El primer desafío se refiere a la relación de las ONG con las empresas, el sector privado. A pesar de que incorporar el lenguaje y funcionamiento del mundo capitalista y sector privado es una estrategia para mayores oportunidades, las organizaciones sin fines de lucro deberán mantenerlos sin desdibujar su misión y perfiles. Como segundo desafío, aparece el hecho de conservar la independencia, pero, a la vez, lograr compromiso con el sector público -social, político y económico- sobre todo en el contexto actual, en el cual el Estado peruano podría contar con mayores recursos económicos para contratar técnicos en la ejecución de proyectos de desarrollo social. Finalmente, el tercer desafío es la adecuada gestión de recursos económicos, puesto que, por su calidad de receptores de donación, sus niveles de recaudación representan montos importantes para la economía del país (Gómez Gil 2004)

Los desafíos mencionados requieren una gestión de alto nivel de la organización y del talento humano. Según Mesch (2010: 173), “de todos los factores que contribuyen al desempeño de una organización, el capital humano es el fundamental. Gerentes de la línea privada, pública o sin fines de lucro reconocen que los colaboradores son su más importante bien y la fuente más significativa de su ventaja competitiva”. En las organizaciones sin fines de lucro, los recursos laborales son limitados, por lo cual el colaborador deberá ser, con más razón, eficiente y eficaz. El colaborador en una organización sin fines de lucro se caracteriza por tener un interés especial en temas de impacto social, como educación, salud o desarrollo; en esa línea, los colaboradores en las organizaciones sin fines de lucro tienen un alto nivel de compromiso con la misión de la organización. Estas organizaciones atraen a personas que piensan que la razón de la organización se relaciona con su compromiso personal previo a su contratación (Akinbola 2013).

Finalmente, en una visión hacia el 2020, las organizaciones sin fines de lucro tienen retos y oportunidades, tales como interactuar más entre los tres sectores, evaluar la cooperación del presupuesto nacional, y sobre todo, como afirmó Mesch (2010), será clave la gestión del capital humano de las nuevas generaciones (*millennial*), y motivarlo sobre la base de alta tecnología, desarrollo profesional y estratégico, y alto desempeño

2. Pasión por el trabajo

2.1 Orígenes y definición

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) refiere diversas definiciones de ‘pasión’, dentro de las cuales se indican “inclinación o preferencias muy vivas de alguien a otra persona” o “apetito de algo o afición vehemente a ello” (RAE 2015). Ahora bien, el origen del término ‘pasión’ se remonta a la filosofía y a Descartes en su obra *Las Pasiones del Alma* (Lázaro 2012); en esta obra, Descartes explicó las pasiones no como apetitos del alma, sino como pensamientos, oscuros y confusos. La pasión es el pensamiento que predispone al alma a querer lo que le es útil al cuerpo y le sirve al alma para que retenga percepciones que le convienen, necesarias para vivir; sin ellas se le podrían borrar con facilidad.

En el campo de la psicología también se ha incorporado el estudio de la pasión. A inicios de la década de 1990, se generó la corriente que se formalizaría posteriormente como la psicología positiva. Su principal representante, Martin Seligman, explicó que normalmente la psicología ha atendido la enfermedad o los aspectos negativos de la persona, mientras que esta postura planteaba focalizarse en construir y fortalecer sus aspectos positivos; la pasión era uno de estos aspectos (Csikszentmihalyi y Seligman 2014).

En los últimos años, esta propuesta central de bienestar y salud de la psicología positiva ha sido incorporada en el campo organizacional, puesto que actualmente el reto de las organizaciones no consiste solo en la solución de problemas o en mantener una adecuada producción, sino también en el fortalecimiento del capital humano, además de promover y mantener una situación de bienestar (Rodríguez-Carbajal *et al.* 2010). En efecto, según la Organización Mundial de la Salud (OMS 2003), «la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad».

Diversos estudios se han realizado alrededor de la psicología positiva y su impacto en el desarrollo organizacional, incluso cuestionando si el crecimiento del colaborador puede estar relacionado o ser paralelo al de la organización, es decir, si se generan ganancias mutuas. La evidencia ratificó que las prácticas organizacionales positivas y los estados positivos del colaborador se relacionan con los resultados organizacionales esperados; en otras palabras, las mejoras positivas de ambos se asocian a ganancias organizacionales (Rodríguez-Carbajal *et al.* 2010).

En este marco, durante los últimos años, se ha puesto énfasis en el estudio de diversos conceptos que favorecieran esta relación positiva entre el colaborador y la empresa, tales como compromiso, clima organizacional, motivación y *engagement*. El *engagement*, constructo altamente desarrollado en el campo organizacional, se entiende, según Schaufeli y Bakker (2010), «como

un estado de experiencia psicológica que media el impacto de los recursos laborales y personales en los resultados de la organización» (Schaufeli 2013: 8). Este estado psicológico, que en la actualidad también se conoce como *work engagement*, incluye energía conductual, vigor; un componente emocional, dedicación; y un componente cognitivo, absorción (Schaufeli y Bakker 2010).

Sin embargo, Gubman (2004) propuso que el *engagement* describe una situación temporal en la que el colaborador disfruta qué hace y dónde lo hace, es decir, la labor que se realiza y el centro laboral; incluso, llegó a asociar este estado temporal con la relación con el jefe directo. Por otro lado, postuló que la pasión es un término superior, puesto que no solo refiere a qué se hace y dónde se hace, sino también a quién lo hace, tomando en cuenta los recursos y la identidad de la persona; de esta manera, concluyó en que solamente algunas personas y bajo ciertas circunstancias (qué y dónde laboralmente) pueden sentirse apasionadas por su trabajo como estado más perdurable en el tiempo.

Por otro lado, Vallerand y Houliort (2003: 175) recogieron el término ‘pasión’ para explicarlo como “una fuerte atracción hacia alguna actividad que el individuo encuentra importante y sobre la cual se invierte tiempo y energía”. La pasión se genera en dos procesos. En primer lugar, la persona valora la actividad elegida o asignada, y, luego, procede a la internalización de la misma. Cuando el proceso de internalización es armonioso con los demás aspectos de la vida del colaborador, el trabajo puede reflejar una pasión armoniosa. Por el contrario, si el proceso de internalización es controlado o impuesto, se genera una pasión obsesiva (Vallerand y Houliort 2003).

Posteriormente, Drea Zigarmi recogió los anteriores planteamientos, tanto aquellos planteados a partir del concepto de *engagement* como a partir de la definición de Vallerand sobre la pasión y propuso la pasión por el trabajo. La pasión por el trabajo va más allá de sentirse *engaged* con actividades laborales; por el contrario, incluye actividades propuestas por el mismo colaborador, lo que fortalece así la identidad (Zigarmi *et al.* 2011). La definió como un «continuo estado individual emocionalmente positivo y con un significado derivado de recurrentes evaluaciones cognitivas y afectivas de diversas situaciones del trabajo y la organización que dan como resultado fuertes intenciones y comportamientos laborales» (Zigarmi *et al.* 2009b: 310). La pasión por el trabajo es imperativa en una organización y esta definición recoge lo cognitivo y emocional tanto del puesto y función laboral como de la organización (Zigarmi *et al.* 2009a).

2.2 Antecedentes del modelo de Pasión por el Trabajo

Como se señaló en el acápite anterior, en los últimos años, en el campo organizacional, con el objetivo de identificar aquello que fortaleciera el bienestar del colaborador y la relación de este con su desempeño, se realizaron diversos estudios, muchos de ellos alrededor del *engagement* y su impacto en la productividad de la empresa. Sin embargo, en la actualidad se señalan ciertos cuestionamientos al concepto.

Cabe destacar que los estudios realizados establecieron correlación positiva entre la alta rentabilidad de la empresa y un personal *engaged*, pero no se sustentó científicamente qué lo explicaba (Schaufeli y Bakker 2010). Asimismo, Bakker (2014) afirmó que el *engagement* es un estado temporal; incluso, puede cambiar de día en día dependiendo de las actividades que realice el colaborador, por lo que no se puede tener claridad sobre las acciones que se deben tomar para mejorarlo en un periodo determinado. Otros autores sostuvieron que no existía acuerdo entre los profesionales de recursos humanos y los académicos sobre la definición de este concepto, e incluso se identificó traslape con otros conceptos como involucramiento laboral, proactividad o *flow* (Schaufeli y Bakker 2010).

Zigarmi *et al.* (2009a) hicieron referencia a estos cuestionamientos y enfatizaron en que mucha de la investigación alrededor del *engagement* determinaba si la persona estaba o no *engaged*, pero no prestaba mayor importancia al proceso de evaluación que realiza y que la llevaba a este estado (de *engaged*); así, se plantearon el concepto y modelo de la pasión por el trabajo.

Estos cuestionamientos también fueron respaldados por Vallerand y Houliort (2003). Por un lado, a diferencia del *engagement*, desarrollaron el concepto de pasión y explicaron dos tipos de ella: la armoniosa y la obsesiva. El sustento de la diferencia se explicaba en la teoría de la autodeterminación y el proceso de internalización. De esta manera, la pasión armoniosa es el resultado de un proceso de internalización en un contexto autónomo, que no es forzado, en el cual la actividad genera placer a la persona que la realiza, quien quiere involucrarse y la siente parte de su identidad. La pasión armoniosa, por lo tanto, es una fuerza motivacional que lleva a las personas a elegir estar *engaged*. Por otro lado, la pasión obsesiva resulta de un proceso de internalización en un contexto controlado, forzado e impuesto (Vallerand y Houliort 2003).

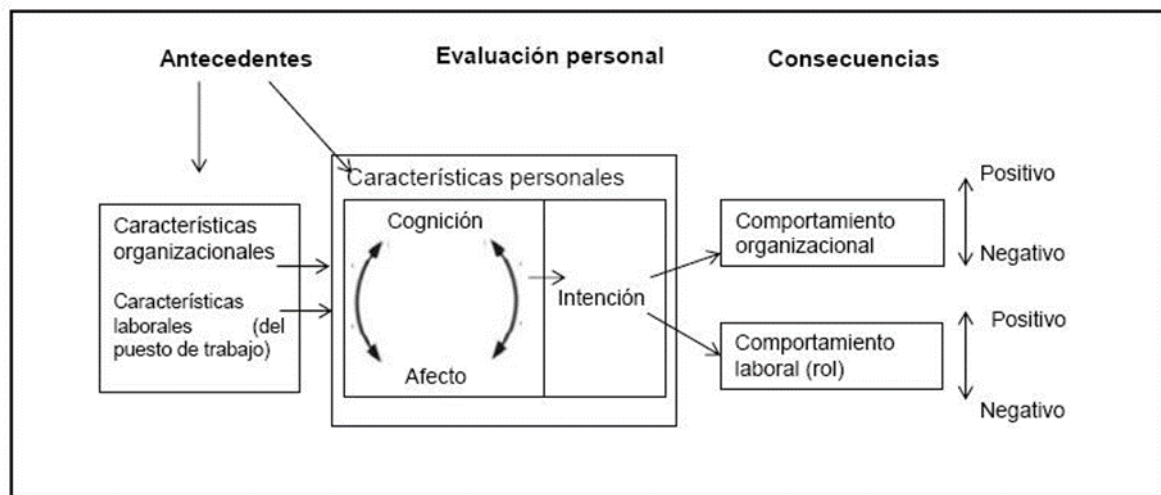
Más adelante, Vallerand *et al.* (2013) plantearían que existía poca evidencia sobre los procesos psicológicos subyacentes al *engagement*, es decir, en la relación que existe entre las demandas laborales y el *burnout* o los recursos laborales, y el *engagement*. Por lo tanto, retomaron sus planteamientos sobre la pasión para introducirla en el ámbito organizacional y definirla como «una fuerte inclinación hacia el trabajo altamente valorado y al cual se invierte tiempo y energía en gran medida» (Vallerand *et al.* 2013: 353). A la vez, los autores propusieron que existía

relación entre las demandas y recursos laborales con los distintos resultados laborales - *engagement* o *burnout*-, pero a través de la pasión del sujeto -armoniosa u obsesiva (Vallerand *et al.* 2013)

La definición de pasión por el trabajo de Zigarmi nace a raíz de los cuestionamientos al *engagement* y pretende diferenciarse de este con la finalidad de reducir la confusión o redundancia con otros conceptos. De acuerdo con Zigarmi *et al.* (2011: 196), «la pasión por el trabajo de Zigarmi es congruente con la pasión armoniosa propuesta por Vallerand y se sustenta en la teoría social cognitiva». A diferencia de otras teorías que explican el comportamiento a partir de una variable, la teoría social cognitiva propone la causalidad recíproca en la que el comportamiento, la cognición y otros factores personales, y el medio ambiente influyen unos sobre otros. En esta triada, se puede identificar relaciones parciales. Primero, se observa la relación entre el sujeto (factores personales como pensamiento/cognición y afecto) y el comportamiento; es decir, lo que una persona piensa, cree y siente se refleja necesariamente en su comportamiento; a su vez, los resultados de sus acciones refuerzan sus esquemas mentales o sus reacciones emocionales. Por otro lado, se identifica la relación entre las características personales y el ambiente, la cual explica cómo las emociones, las expectativas y los pensamientos de las personas son influenciados por el intercambio social. Finalmente, se identifica la relación entre el comportamiento y el medio ambiente, en la cual el ambiente devuelve una respuesta al comportamiento (Bandura 1989).

En 2009, Zigarmi propuso su primer modelo de pasión por el trabajo, en el cual existe un aspecto afectivo que se vincula con el aspecto cognitivo, lo que otorga un sentido personal a la evaluación de la situación laboral; ambas variables, la cognitiva y la afectiva generan intenciones o conductas laborales como acción final (ver Gráfico 1). Es importante notar que, debido a una evaluación cognitiva y afectiva negativa, las intenciones y/o comportamientos podrían también resultar negativos; esto dependerá de la apreciación -esquemas anteriores- del sujeto y su capacidad de afrontamiento. Sin embargo, en la definición de pasión por el trabajo de Zigarmi, no se incluyeron conductas destructivas, pero sí se identificaron posibles conductas no constructivas, las que deberán ser gestionadas eventualmente por el equipo de Recursos Humanos (Zigarmi *et al.* 2009b).

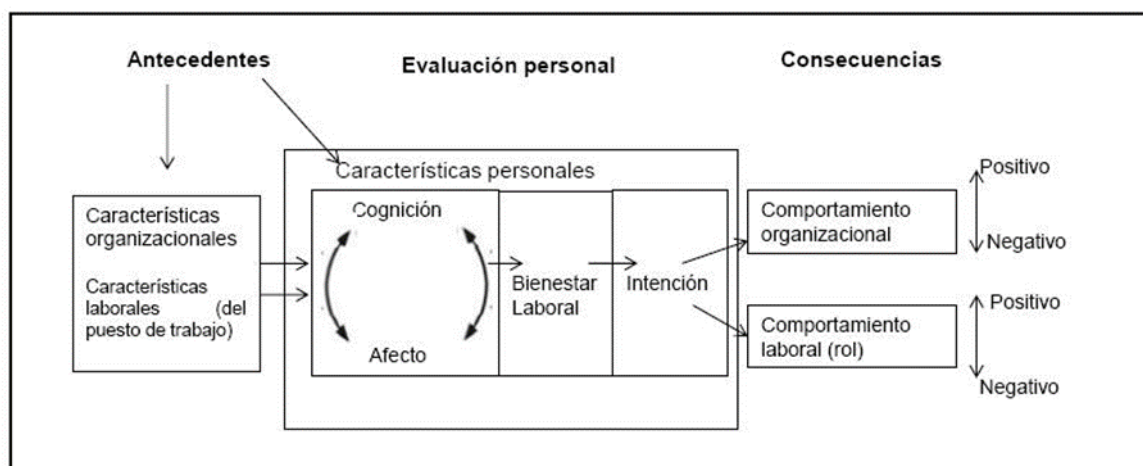
Gráfico 1. Primer modelo de pasión por el trabajo



Fuente y elaboración: Zigarmi *et al.*, 2010.

En 2011, Zigarmi postuló un segundo modelo de pasión por el trabajo que se alinea mejor a su definición, es decir, el «continuo estado individual emocionalmente positivo y con un significado, derivado de recurrentes evaluaciones cognitivas y afectivas de diversas situaciones del trabajo y la organización que dan como resultado fuertes intenciones y comportamientos de trabajo» (Zigarmi *et al.* 2011: 197). Para ello, incluyó en la gráfica del modelo el concepto de bienestar (*well-being*) como un resultado de la evaluación cognitiva y afectiva, y un mediador de las intenciones laborales (Zigarmi *et al.* 2011). Cabe destacar que Zigarmi entendía bienestar como bienestar en el trabajo y para ello tomó como referencia a Schaufeli *et al.* (2006): «El bienestar en el trabajo es estado mental de satisfacción relacionado con el trabajo, y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción» (Zigarmi *et al.* 2011). A continuación, en el Gráfico 2, se presenta el segundo modelo de pasión por el trabajo propuesto por Zigarmi.

Gráfico 2. Segundo modelo de pasión por el trabajo



Fuente y elaboración: Zigarmi *et al.*, 2011.

Si bien el primer modelo lo dejaba implícito, en el modelo 2, Zigarmi decidió incluir el bienestar en el trabajo explícitamente.

Posteriormente, se han realizado algunos estudios que involucraron parcialmente las variables del modelo. Shuck *et al.* (2015) determinaron nula la relación entre el *engagement* (medido con el *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES, por sus siglas en inglés) y tres de las intenciones laborales: la de delegar, la de esfuerzo adicional y la de quedarse, lo que implica que un estado de *engaged* no necesariamente determina intenciones de trabajo. Asimismo, identificaron que la pasión armoniosa correlaciona positivamente con *engagement* y las intenciones laborales; esto último podría significar que existe un aspecto emocional compartido entre la pasión y el *engagement* que estarían influyendo en las intenciones laborales (Shuck *et al.* 2015).

Por otro lado, Gaan y Mohanty (2014), en un estudio realizado en la India, afirmaron que el primer modelo de Zigarmi funcionaba mejor que el segundo, puesto que el bienestar (*job well-being* entendido como *engagement* y evaluado con el UWES) no es mediador de las intenciones laborales en la muestra elegida en su estudio.

2.3 Descripción del modelo de pasión por el trabajo

No existe unidad en la definición del concepto de *engagement* entre los profesionales de la investigación y los de la práctica, lo cual genera dificultades a los responsables de la gestión humana para tomar decisiones sobre las acciones que deben implementar dentro de sus organizaciones (Zigarmi *et al.* 2009a.). De acuerdo con Zigarmi *et al.* (2009a: 3), «*engagement* se relaciona comúnmente con compromiso laboral (*burnout*, *well being*, etc.) o con compromiso organizacional (intención de quedarse, crecimiento, otros), mientras que pasión por el trabajo

considera ambos y se explica a partir de la teoría social cognitiva, la teoría de la evaluación (*appraisal*) y la investigación».

La definición de pasión por el trabajo propuesta por Zigarmi reconoce que los procesos de evaluación (*appraisal*) son continuos y se generan en la relación (colaborador – situación laboral); esta serie de pequeñas evaluaciones, juntas, a su vez, forman un esquema. Debido al proceso continuo de estas evaluaciones, en que también pueden entrar en juego otras variables, este esquema puede modificarse en el tiempo. El modelo toma en cuenta las variables personales, tales como creencias, valores y experiencias pasadas, para explicar las conclusiones cognitivas y afectivas de la persona sobre su contexto laboral (Zigarmi *et al.* 2009b).

El modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi se basa en la teoría social cognitiva. En esta teoría, las personas no guían sus conductas a partir de fuerzas internas (personalidad) o por estímulos externos (medio ambiente) de manera excluyente, sino más bien por una interacción recíprocamente influyente (Bandura 1989). Zigarmi recogió los conceptos de la teoría social cognitiva para proponer el modelo que explica el proceso de formación de la pasión por el trabajo. De la misma manera, tomó como referencia el proceso de evaluación (*appraisal*) de Lazarus para la comprensión de la conducta o, en este caso, la intención de trabajo o conducta laboral. Para Lazarus, los seres humanos actúan por el significado que esto les produce, están en constante evaluación de los eventos según sus perspectiva de bienestar y reaccionan emocionalmente a estas evaluaciones (Zigarmi *et al.* 2009b). Estas evaluaciones son cognitivas y afectivas, y pueden ocurrir una después de la otra o de manera simultánea. Lazarus también planteó que el proceso de evaluación comprende dos fases: la primera consiste en determinar la importancia de esta situación para el bienestar de la persona; la segunda es la comprensión de las opciones o estrategias con las que cuenta para el afrontamiento de esta situación (Zigarmi *et al.* 2009b).

A partir de estos conceptos, Zigarmi definió el modelo de pasión por el trabajo y lo describió de la siguiente manera: «Es un proceso por el cual los colaboradores generan conclusiones cognitivas e inferencias afectivas sobre su centro de trabajo, lo cual resulta en una sensación de bienestar que antecede a las intenciones de trabajo» (Zigarmi *et al.* 2011: 210).

Las variables que se consideran en el modelo son las siguientes: (i) cognición sobre el trabajo, (ii) afecto hacia el trabajo, (iii) bienestar en el trabajo y (iv) intención de trabajo.

2.3.1 Cognición sobre el trabajo (*work cognition*)

La cognición sobre el trabajo pretende medir, de manera integral, cómo el colaborador percibe su experiencia de trabajo (Zigarmi y Nimon 2015). Si bien Newman *et al.* (2011) consideraron ejemplar el proceso de construcción de la escala, en 2014 se realizó la revisión de la escala en la que se incluyeron otras subescalas que permiten una visión más integral.

La cognición sobre el trabajo se ubica dentro de la teoría social cognitiva bajo la comprensión de que la conducta humana es el resultado de la interacción de variables personales y sociales, que producen una evaluación, cognitiva y afectiva, para luego determinar la acción de respuesta. (Zigarmi y Nimon 2015).

La cognición sobre el trabajo hace referencia a aquellos esquemas mentales o patrones de pensamiento cuyo contenido son las características, sentimientos, ideas o imágenes asociadas con la experiencia de trabajo vividas. Estas evaluaciones recientes se interrelacionan y son comparadas con experiencias laborales pasadas, y se modifican o enriquecen (Zigarmi *et al.* 2011). Zigarmi y Nimon (2015) desarrollaron y validaron una escala revisada para medir aquello que los colaboradores pensaban o percibían de su trabajo, mas no lo que sentían sobre ello, poniendo atención en la redacción de los ítems; por ejemplo, “Mi jefe me pide mi opinión en decisiones que afectan mi trabajo” es diferente de “Tengo una relación positiva con mi jefe”. En el primer caso, se pide una percepción, mientras que, en el segundo, se recoge un sentimiento. El constructo cognición sobre el trabajo (CT), en la versión revisada de la escala, tiene doce subescalas: (i) autonomía, (ii) conexión con los colegas, (iii) conexión con el líder, (iv) colaboración, (v) distribución de justicia, (vi) retroalimentación, (vii) crecimiento, (viii) significado de la tarea, (ix) expectativas de desempeño, (x) procedimientos justos, (xi) variedad de tarea y (xii) balance en la carga laboral (Zigarmi y Nimon 2015).

2.3.2 Afecto hacia el trabajo (*work affect*)

Zigarmi *et al.* reconocieron que las emociones se producen consecutiva o simultáneamente a los pensamientos, como lo señalaron haciendo referencia a Lazarus: “El significado afectivo puede ser inmediatamente adjudicado como carga emocional al proceso cognitivo” (Zigarmi *et al.* 2011: 200). Lazarus propuso que las emociones pueden comprenderse de distinta manera. En un campo, las emociones son las respuestas que se generan a partir de un estímulo o un ambiente, pero se debe resaltar que estos no generan una emoción por sí mismos, sino más bien son el resultado de la relación entre la persona y el medio ambiente. Las emociones también son consideradas respuestas aprendidas culturalmente. Es importante destacar que, en algunos casos, el contexto social y el lenguaje son disparadores de la emoción y en otros solo contribuyen a ellas (Lazarus 1995).

El aspecto afectivo del modelo se relaciona con las reacciones emocionales generadas en el proceso de evaluación con respecto a la percepción de la experiencia de trabajo; estas pueden ser agradables o no para el colaborador. Por afecto, se refiere a aquellas inferencias afectivas durante y/o después de las evaluaciones cognitivas a partir de la experiencia laboral y el sentido de bienestar experimentado (Zigarmi *et al.* 2011).

2.3.3 Bienestar laboral (*job well being*)

Vallerand *et al.* (2009) realizaron un estudio para determinar la relación entre las personas apasionadas y el bienestar (*well being*), para el cual utilizaron la escala de satisfacción con la vida y la versión corta de bienestar psicológico. Concluyeron en que el involucramiento en una actividad no genera los altos niveles de bienestar como lo hace la pasión por la actividad que uno realiza.

Más adelante, Carpentier *et al.* (2012) plantearon la relación entre pasión armoniosa y bienestar. Los autores postularon que los mayores niveles de pasión armoniosa realzan el bienestar; incluso, sus estudios demostraron que la pasión armoniosa se asocia positivamente con indicadores de bienestar psicológico, tales como satisfacción, afecto positivo y sentido de vida. Por otro lado, los autores identificaron que las personas que presentan pasión obsesiva demuestran niveles más altos de angustia y que la pasión obsesiva se relaciona con altos niveles ansiedad y depresión. Cabe destacar que, en este estudio, se aplicó como instrumento de medida de este constructo la escala de satisfacción con la vida y la escala de afectividad PANAS.

La inclusión explícita de esta variable como mediadora de las intenciones laborales se evidencia en el segundo modelo de Zigarmi. A pesar de que en el modelo de pasión por el trabajo propuesto por Zigarmi se sabe que el bienestar es un estado general, que deriva de diversos ámbitos de acción de la persona (familiar, social, laboral, entre otros), para el propósito del modelo se focaliza en el bienestar en el trabajo, por lo que se toma en cuenta el concepto de bienestar laboral de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006): «un estado psicológico positivo relacionado al trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción» (Zigarmi *et al.* 2011: 200).

2.3.4 Intención hacia el trabajo (*work intention*)

De acuerdo con Zigarmi *et al.* (2012: 25), “las intenciones son representaciones de un futuro deseado (...) Las intenciones se entienden como una guía de las acciones determinadas porque

son una representación mental del comportamiento que un individuo podría ejercer para afrontar situaciones de alto o bajo bienestar”. Las intenciones hacia el trabajo son los mejores predictores de la conducta laboral del colaborador y, por ende, de los resultados para la empresa (Nimon y Zigarmi 2015).

La escala revisada se compone de las siguientes categorías de intenciones: (i) de hacer un esfuerzo adicional, (ii) de alto desempeño, (iii) de delegar, (iv) de quedarse y (v) de ciudadano organizacional. Para los profesionales de gestión humana, este indicador sirve para disponer de una guía de las conductas necesarias de fortalecer dentro de los colaboradores, pero, también, puesto que la intención es un resultado del sentido de bienestar, es una muestra del impacto de los líderes en sus colaboradores (Nimon y Zigarmi 2015).

Como se mencionó anteriormente, Zigami propuso un primer modelo de pasión por el trabajo en el 2009 conformado por tres componentes, cognición sobre el trabajo, afecto hacia el trabajo e intención de trabajo. Posteriormente, en el 2011, propuso un segundo modelo que incorpora un cuarto componente, el bienestar en el trabajo. Sin embargo, una reciente investigación concluye que este cuarto componente no predice la pasión por el trabajo. Por lo tanto, la presente investigación pretende conocer, a partir de los modelos antes mencionados, qué componentes predicen mejor la pasión por el trabajo en organizaciones sin fines de lucro peruanas.

Capítulo III. Metodología

1. Diseño de la investigación

La investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo y utiliza un diseño no experimental con un corte de tipo transversal de diseño correlacional explicativo-predictivo. Es una investigación cuantitativa, en razón del uso de recolección de datos y la aplicación de análisis estadísticos para comprobar las hipótesis formuladas. Además, presenta un diseño no experimental, debido a que no se realiza una manipulación deliberada de alguna variable en estudio. Presenta un tipo transversal, debido a que se recolectan los datos en un momento y tiempo determinado para luego ser analizados. También, corresponde a un estudio de tipo correlacional, debido a que establece relaciones entre dos o más variables, y es explicativa, puesto que sí establece el sentido de estas relaciones (Hernández *et al.* 2010).

2. Población

La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) se crea mediante Ley N°. 27692 el 12 de abril de 2002. Es el ente rector de la cooperación técnica internacional y tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo.

Para definir la población de organizaciones sin fines de lucro peruanas se contactó a la APCI quienes brindaron información actualizada al 2014 que indicaba

1456 organizaciones sin fines de lucro que se han registrado en APCI para ser aptas a la recepción de fondos nacionales e internacionales.

192 Instituciones de Cooperación Técnica Internacional que ejecutan o financian proyectos.

De este listado, se identificó que 579 de las organizaciones sin fines de lucro tiene sede en Lima. Se consultó mediante carta formal a la APCI sobre la cantidad de colaboradores remunerados que laboran en estas organizaciones pero declararon no contar con esta información.

3. La muestra

El muestreo fue de tipo no probabilístico bajo el método de muestreo por conveniencia bajo los siguientes criterios:

Se tomó como referencia las organizaciones sin fines de lucro registradas en la APCI dado que demostraban datos actualizados, seriedad y actividad. De ellas nos focalizamos en aquellas que tienen oficina en Lima dado que representa la mayor cantidad de organizaciones.

Posteriormente se procedió a eliminar a las de corte político y religioso.

Finalmente se buscó en internet a las organizaciones restantes y se seleccionó como parte de grupo a ser invitadas a aquellas que presentaban registros *on line* de la ejecución reciente de algún proyecto.

Con esta lista, se enviaron 106 cartas de invitación de participación, 10 de ellas fueron devueltas por el servicio de *courrier* por no encontrar la dirección y el resto se confirmó la entrega.

Los criterios para aceptar la participación de la organización fue que sus colaboradores debían contar con los siguientes requisitos:

- aceptar voluntariamente su participación
- ser informado por personal interno del objetivo del procedimiento
- debía ser personal remunerado, independientemente del régimen.
- debía tener acceso a una computadora con internet
- debía tener conocimiento mínimo del manejo de una computadora e internet como para llenar un cuestionario en línea.
- pertenecer a la categoría laboral Directivo o Ejecutivo según definición de las investigadoras

La muestra final estuvo conformada por 14 organizaciones sin fines de lucro representadas por 190 colaboradores (entre Directivos y Ejecutivos).

El 58% de los participantes son mujeres y el 42% son hombres. Con relación a las edades, el 8% está ubicado en el rango de 18 a 25 años; el 23%, en el rango de 26 a 31 años; el 34%, en el de 32 a 40 años; el 24%, en el de 41 a 50 años; y el 11%, en el rango mayor a 50 años.

Respecto del tiempo en que labora en la organización, el 26% tiene una permanencia menor a un año, el 38% lleva laborando entre uno a cinco años, el 18% tiene un tiempo de permanencia laboral entre los seis y diez años, el 14% se ubica en el rango de once a veinte años de trabajo y un 4% de participantes labora en su organización más de veinte años.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta el perfil sociodemográfico de los participantes de la muestra.

Tabla 1. Perfil sociodemográfico de los participantes

	Distribución				
Sexo	Femenino 57,9%		Masculino 42,1%		
Edad	De 18 a 25 8,4%	De 26 a 31 23,2%	De 32 a 40 34,2%	De 41 a 50 23,7%	Más de 50 10,5%
Tiempo que labora en la organización actual	Menos de un año 25,8%	Entre uno y cinco años 38,4%	Entre seis y diez años 17,9%	Entre once y veinte años 13,7%	Más de veinte años 4,2%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En cuanto al puesto que ocupa cada uno de los participantes en su organización, pese a que la encuesta especificaba una lista de cargos, estos se categorizaron en directivos y ejecutivos, siendo los directivos todas aquellas personas con funciones de gestión, en tanto que los ejecutivos son las personas encargadas de desarrollar de manera directa las actividades requeridas y programadas por la organización.

Tabla 2. Categoría laboral de la muestra

Categoría laboral	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	58	30,5%
Ejecutivos	132	69,5%
TOTAL	190	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Variables

Se trabajó con cuatro variables correspondientes a los modelos de Pasión por el trabajo de Zigarmi (ver Tablas 3 y 4).

Tabla 3. Variables modelo 1

Variable dependiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intención de trabajo
Variable independiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cognición sobre el trabajo ▪ Afecto hacia el trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 4. Variables modelo 2

Variable dependiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intención de trabajo ▪ Bienestar en el trabajo
Variable independiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cognición sobre el trabajo ▪ Afecto hacia el trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Instrumentos

- **Inventario de cognición sobre el trabajo (*work cognition inventory*)**

Se trata de un inventario cuya última versión revisada fue elaborada por Zigarmi y Nimón (2015). Contiene 36 ítems organizados en doce dimensiones: (i) autonomía, (ii) colaboración, (iii) conectividad con los colegas, (iv) conectividad con el líder, (v) distribución de justicia, (vi) procedimientos justos, (vii) retroalimentación, (viii) crecimiento, (ix) trabajo significativo, (x) equilibrio de la carga de trabajo, (xi) variedad de tareas y (xii) expectativas de mi desempeño. La escala Likert aplicada fue de seis puntos, en un rango de 1 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo).

- **Escala de afecto positivo y negativo (PANAS)**

Se evaluó el afecto hacia el trabajo con esta escala. Consta de veinte ítems, de los cuales diez de ellos describen emociones positivas, por ejemplo, si el participante está alerta o si está estimulado, y los otros diez, emociones negativas. Este inventario, denominado en inglés *Positive Affect & Negative Affect Scale* (PANAS), corresponde a Watson *et al.* (1988). Se utilizó la escala Likert del 1 (muy poco o nada) al 5 (siempre o casi siempre). Para efectos de la investigación, se aplicó solo la dimensión de los afectos positivos.

- **Escala de *work engagement* de Utrecht (*Utrecht Work Engagement Scale*, UWES)**

Se evalúa el bienestar en el trabajo mediante el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), de Schaufeli y Bakker (2003). Presenta tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. Esta escala mide el estado afectivo-motivacional positivo relacionado con el bienestar en el trabajo. Se aplicó una escala Likert del 1 (nunca) al 7 (siempre, todos los días).

- **Inventario de intención de trabajo (*work intention inventory*)**

Se trata de un inventario elaborado por Nimón y Zigarmi (2015) que contiene cinco dimensiones: (i) intención de hacer un esfuerzo adicional, (ii) intención de desempeño, (iii) intención de delegar, (iv) intención de quedarse e intención de ser ciudadano. La aplicación de la escala Likert fue del 1 (totalmente en desacuerdo) al 6 (totalmente de acuerdo).

6. Procedimientos de recolección de datos

Se diseñó un cuestionario en línea incluyendo los cuatro instrumentos seleccionados. Se utilizó la plataforma Google Forms por cumplir con todos los requisitos previstos: gratuidad, accesibilidad, diseño amigable y estadísticas en tiempo real.

Se diseñó un cuestionario general de prueba que se validó en términos de usabilidad con 12 personas. Luego, una vez que las organizaciones aceptaban la participación se les diseñaba sus propios cuestionarios personalizados indicando el nombre de su institución.

En la reunión presencial de presentación del estudio, a cada organización se le solicitó el llenado de dos fichas:

- **La ficha de datos de la organización:** Donde se detallaban las características de la organización, tales como cantidad de trabajadores, condiciones laborales, beneficios, planes de atención al personal, actividades internas y celebraciones.
- **La ficha de aceptación y compromiso:** Donde se confirmaba la participación y se acordaban los días de la activación del cuestionario en la plataforma en línea, las personas de contacto de ambas partes y las condiciones para la entrega del informe final.

Luego de la aceptación y llenado de fichas, se procedió con la activación de la encuesta en línea, normalmente por ocho a diez días calendario. Durante esos días, se le fue indicando a la persona de contacto en la organización sobre el avance en el llenado de la encuesta, de tal manera que pudiera ir motivando a sus colaboradores a llenar la información. Una vez terminados los días de activación de la encuesta, se bloqueó el registro para garantizar la confiabilidad de los datos y evitar repeticiones.

7. Análisis estadísticos

Se realizaron los siguientes análisis estadísticos: (i) análisis de confiabilidad del instrumento, (ii) análisis descriptivo de las variables de la muestra y (iii) análisis de mediación

• Análisis de confiabilidad del instrumento

Con el fin de verificar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se aplicó el método de consistencia interna coeficiente Alfa de Cronbach.

- **Análisis descriptivo de las variables de la muestra**

En primer lugar, se realizó una prueba Kolmogorov-Smirnov con el objetivo de determinar la distribución de la normalidad de los datos. Se identificó si era pertinente aplicar estadísticas paramétricas o no paramétricas. Se hallaron los estadísticos descriptivos: mínimo, máximo, mediana, desviación estándar y varianza.

- **Análisis de mediación**

Se siguió el método de Baron y Kenny, de tres pasos:

Primero se verifica si el coeficiente de regresión entre la variable independiente y dependiente es significativo.

Segundo se identifica que el coeficiente de regresión entre la variable independiente y mediadora es significativo.

Tercero se verifica que el coeficiente de regresión entre la variable mediadora y la variable dependiente es significativo y finalmente, se identifica, mediante una regresión lineal, que la relación entre la variable dependiente y la independiente es mayor con la presencia de la variable mediadora; en ese caso se confirma la mediación.

Capítulo IV. Resultados

1. Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento

Se realizó un análisis de confiabilidad de los cuatro instrumentos utilizados a través del coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Confiabilidad de instrumentos a través de alfa de Cronbach

Instrumentos	Ítems	α de Cronbach
Escala de Cognición sobre el Trabajo	35	.95
Escala de Afecto hacia el Trabajo (PANAS)	10	.85
Escala Bienestar en el Trabajo (UWES)	9	.93
Escala de Intención de Trabajo	15	.87

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los resultados de los análisis de confiabilidad de los instrumentos demuestran que estos son confiables, debido a que todos obtuvieron un coeficiente Alfa de Cronbach superior a 0.7

Dado que los constructos utilizados cuentan con dimensiones internas, se evaluó la confiabilidad de éstas para los cuatro instrumentos. La Tabla 6 a continuación indica que para la Escala de Cognición sobre el Trabajo, la dimensión de Autonomía si bien se encuentra por debajo de .70 es la que más se aproxima, por lo que la consideramos de confiabilidad media alta, en tanto que la dimensión de Trabajo Significativo con .64 no resulta confiable; mientras que para la Escala de Intención de Trabajo, la dimensión de Intención de hacer un Esfuerzo Adicional con un .62 de α de Cronbach no indica confiabilidad.

Tabla 6. Confiabilidad de las dimensiones de los instrumentos a través de alfa de Cronbach

Dimensiones de la Escala de Cognición sobre el Trabajo	Número de ítems	α de Cronbach
Autonomía	3	.67
Colaboración	3	.81
Conectividad con los colegas	3	.78
Conectividad con el líder	3	.88
Distribución de justicia	3	.94
Procedimientos justos	3	.86
Retroalimentación	2	.95
Crecimiento	3	.84
Trabajo significativo	3	.64
Equilibrio de la carga de trabajo	3	.75
Variedad de tareas	3	.72
Expectativas de mi desempeño	3	.80
Escala de Afecto hacia el Trabajo (PANAS)	Número de ítems	α de Cronbach
Afecto positivo	10	.85
Escala de Bienestar en el Trabajo (UWES)	Número de ítems	α de Cronbach
Bienestar en el trabajo	9	.93
Dimensiones de la Escala de Intención de Trabajo	Número de ítems	α de Cronbach
Intención de hacer un esfuerzo adicional	3	.62
Intención de desempeño	3	.90
Intención de delegar	3	.82

Intención de quedarse	3	.82
Intención de ser ciudadano	3	.80

2. Resultados estadísticos descriptivos

Para cada variable, se hallaron los estadísticos descriptivos: mínimo, máximo, mediana, desviación estándar y varianza. Los resultados se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7. Descriptivos de las variables

Escalas	N	Mín.	Máx.	Mediana	Desviación Estándar
Cognición sobre el Trabajo	190	2.83	6.00	4.86	0.71
Afecto hacia el Trabajo	190	2.10	5.00	4.30	0.54
Bienestar en el Trabajo	190	2.67	7.00	5.67	0.76
Intención de Trabajo	190	3.60	6.00	5.47	0.52

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conociendo que la mediana es el valor central de un grupo de datos que deja a un 50% por encima y al otro 50% por debajo de tal valor, se puede observar en la Tabla 7 que la mediana más alta en relación con la opción de respuesta se encuentra en la escala de intención de trabajo, con un valor de 5,47 muy cercano al valor máximo de 6 (Mín.= 3,60; Máx.=6,00; DS=0,52). Los resultados revelan que este grupo evidencia, en su mayoría, índices altos en esta variable; es decir, las intenciones de hacer su trabajo es alta.

La escala de afectos positivos de PANAS obtiene una mediana de 4,30, lo cual ubica a un 50% de los participantes muy cercanos a la puntuación máxima de 5,00 (Mín.=2,10; Máx.=5,00; DS=0,54). Por otro lado, puntuaciones más bajas se encuentran en las escalas de cognición sobre el trabajo, con un resultado de 4,86 (Mín.=2,83; Máx.=6,00; DS=0,71), y en la escala de bienestar en el trabajo (UWES), cuyo resultado de mediana es de 5,67 (Mín.=2,67; Máx.=7,00; DS=0,76).

La Tabla 8 a continuación detalla la mediana, mínimo, máximo y desviación estándar de cada dimensión. En la Escala de la Cognición sobre el Trabajo, los puntajes obtenidos en la mediana que más se acercan al puntaje máximo esperado son las siguientes dimensiones: Autonomía, Colaboración y Expectativas de desempeño.

Tabla 8. Descriptivos de las dimensiones de cada instrumento

Dimensiones de la Escala de Cognición sobre el Trabajo	N	Mín.	Máx.	Mediana	Desviación Estándar
Autonomía	190	2,67	6,00	5,33	0,80
Colaboración	190	2,67	6,00	5,33	0,86
Conectividad con los colegas	190	2,33	6,00	5,00	0,90
Conectividad con el líder	190	1,00	6,00	5,00	1,10
Distribución de justicia	190	1,00	6,00	4,67	1,21
Procedimientos justos	190	1,00	6,00	4,67	1,09
Retroalimentación	190	1,00	6,00	5,00	1,22
Crecimiento	190	1,00	6,00	4,67	1,16
Equilibrio de la carga de trabajo	190	1,00	6,00	4,33	1,14
Variedad de tareas	190	2,33	6,00	4,83	0,98
Expectativas de mi desempeño	190	2,00	6,00	5,33	0,77
Escala de Bienestar en el Trabajo (UWES)	N	Mín.	Máx.	Mediana	Desviación Estándar
Bienestar en el trabajo	190	2.67	7.00	5.67	.76
Escala de Intención de trabajo	N	Mín.	Máx.	Mediana	Desviación Estándar
Intención de desempeño	190	1,00	6,00	6,00	0,55
Intención de delegar	190	1,00	6,00	6,00	0,64
Intención de quedarse	190	1,00	6,00	5,00	1,12
Intención de ser ciudadano	190	1,00	6,00	6,00	0,57

Elaboración propia, 2016

En la Escala de Intención de Trabajo, con cinco dimensiones, solo se han tomado en cuenta las dimensiones confiables, la dimensión Intención de quedarse, puntúa por debajo de las otras. Aunque la variable tenga altos niveles de confiabilidad, podríamos pensar que en algunos casos los ítems están cargados de deseabilidad social.

La Tabla 9 contiene las correlaciones entre las variables del estudio. Se evidencia la alta y significativa correlación entre la Cognición sobre el Trabajo y la Intención de Trabajo. El Bienestar en el Trabajo, también evidencia alta correlación con el Afecto, sin embargo, es menor la relación con Cognición e Intención de Trabajo.

Tabla 9. Correlaciones de Spearman

	Cognición sobre el trabajo	Afecto hacia el trabajo	Bienestar en el trabajo	Intención de trabajo
Cognición sobre el trabajo				
Afecto hacia el trabajo	.47**			
Bienestar en el trabajo	.34**	.59**		
Intención de trabajo	.63**	.48**	.29**	

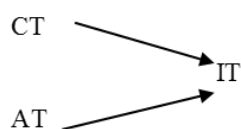
Elaboración propia, 2016

3. Contrastación de hipótesis

3.1. Contrastación de hipótesis 1

La primera hipótesis se relaciona con el modelo 1 de Pasión por el Trabajo de Zigarmi y plantea que la Cognición sobre el trabajo y el Afecto hacia el trabajo predicen la Intención de trabajo (ver Gráfico 3)

Gráfico 3. Hipótesis 1 – Modelo 1 de Zigarmi



Fuente: Elaboración propia, 2016.

CT= cognición sobre el trabajo, IT= intención de trabajo, AT= afecto hacia el trabajo

En la Tabla 10, se presentan los resultados del análisis de regresión entre las variables Cognición sobre el trabajo y Afecto hacia el trabajo con Intención de trabajo

Tabla 10. Coeficiente de regresión de las variables del modelo 1

Variables Independientes	Intención de Trabajo (IT)		
	β Coeficiente de regresión	t	Sig.
Cognición sobre el Trabajo (CT)	.54	8.98	0.00
Afecto hacia el Trabajo (AT)	.26	4.27	0.00
R^2 ajustado = .48			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los resultados muestran un coeficiente de regresión significativo para la Cognición sobre el trabajo ($\beta=.54$, $p < .001$) y para el Afecto hacia el trabajo ($\beta=.26$, $p < .001$), de manera que se

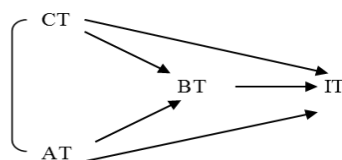
puede afirmar que estos dos predicen positiva y significativamente la Intención de trabajo. Ambas variables explican el 48% de varianza de la variable dependiente. De esta manera, la hipótesis 1 queda demostrada para el caso de la muestra del estudio.

Adicionalmente, los resultados indican que la Cognición sobre el trabajo predice mejor la Intención de trabajo en esta muestra.

3.2. Contrastación de hipótesis 2

La segunda hipótesis se relaciona con el modelo 2 de pasión por el trabajo de Zigarmi y plantea que el bienestar en el trabajo media parcialmente la relación entre las variables cognición sobre el trabajo y el afecto hacia el trabajo, y la variable intención de trabajo (ver Gráfico 4).

Gráfico 4. Hipótesis 2 – Modelo 2 de Zigarmi



Fuente: Elaboración propia, 2016.

CP= cognición sobre el trabajo, BT= bienestar del trabajo, IT= intención de trabajo,
AT= afecto hacia el trabajo

A fin de demostrar la segunda hipótesis, se aplicó el análisis de mediación de Baron y Kenny, en los siguientes tres pasos:

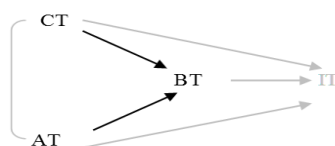
Primer paso:

En este primer paso se consideró verificar la relación entre las variables de Cognición hacia el trabajo y Afecto hacia el trabajo con la Intención de trabajo, relación demostrada en la primera hipótesis.

Segundo paso:

En este segundo paso se buscó verificar la predicción de Afecto hacia el trabajo y Cognición sobre el trabajo hacia el Bienestar en el trabajo (ver Gráfico 5). Los resultados se presentan en la Tabla 11, en la cual se evidencia que tanto la Cognición sobre el trabajo como el Afecto hacia el trabajo predicen el Bienestar en el trabajo.

Gráfico 5. Análisis de regresión - Paso 2 de la hipótesis 2



Fuente: Elaboración propia, 2016.

CP= cognición sobre el trabajo, BT= bienestar del trabajo, IT= intención de trabajo,
AT= afecto hacia el trabajo

Tabla 11. Coeficiente de regresión de las variables del modelo 2 – Paso 2 de la hipótesis 2

Variables independientes	Variable dependiente Bienestar en el Trabajo (BT)		
	β Coeficiente de regresión	t	Sig.
Cognición sobre el Trabajo (CT)	.10	1,54	0,12
Afecto hacia el Trabajo (AT)	.61	9,88	0,00
R^2 ajustado = .43			

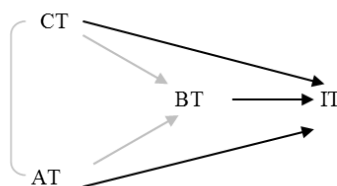
Fuente: Elaboración propia, 2016.

***= p < .001

Tercer paso:

En este tercer paso se efectuará el análisis de regresión lineal para cada una de las variables independientes con respecto a la variable dependiente, intención de trabajo (ver Gráfico 6).

Gráfico 6. Análisis de regresión - Paso 3 de la hipótesis 2



Fuente: Elaboración propia, 2016.

CP= cognición sobre el trabajo, BT= bienestar del trabajo, IT= intención de trabajo,
AT= afecto hacia el trabajo

Tabla 12. Coeficiente de regresión– Paso 3 de la hipótesis 2

Variables Independientes	Variable dependiente
--------------------------	----------------------

	Intención de Trabajo (IT)		
	β Coeficiente de regresión	t	Sig.
Cognición sobre Trabajo (CT)	.54	9,03	0,00
Afecto hacia el Trabajo (AT)	.30	4,01	0,00
Bienestar en el Trabajo	-.06	-0,93	0,35
R^2 ajustado = .48			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como se verifica en la Tabla 12, tanto la Cognición como el Afecto hacia el trabajo predicen significativamente la Intención de trabajo ($\beta = .54$ y $\beta = .30$, respectivamente). Sin embargo, el Bienestar en el trabajo no predice la Intención de trabajo ($\beta = -.06$); por lo tanto, no existiría mediación, es decir, la hipótesis 2 quedaría descartada.

Según los resultados anteriores se evidencia que la Cognición y el Afecto predicen la Intención de Trabajo y que el Bienestar en el Trabajo no media esta relación. Con la finalidad de identificar qué dimensiones de la Cognición predicen mejor la Intención de Trabajo en los Ejecutivos y en los Directivos y poder implementar acciones más específicas a cada categoría laboral en un futuro plan de mejora se realizó una última regresión. La tabla 13 y 14 presentan los resultados.

Tabla 13. Regresión por categoría laboral: Ejecutivos

Variables Independientes	Variable dependiente Intención de Trabajo (IT)		
	β Coeficiente de regresión	t	Sig.
Afecto hacia el trabajo	.12	1.54	.13
Autonomía	.32	4.07	.00
Colaboración	.14	1.45	.15
Conectividad con los colegas	.06	.62	.53
Conectividad con el líder	-.17	-1.78	.08
Distribución de justicia	-.03	-.23	.82
Procedimientos justos	.00	.02	.99
Retroalimentación	-.05	-.56	.58
Crecimiento	.41	3.33	.00
Equilibrio de la carga de trabajo	.02	.22	.83
Variedad de tareas	-.18	-1.89	.06
Expectativas de mi desempeño	.24	2.56	.01
R^2 ajustado = .45			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la tabla 13 se puede observar que las dimensiones que explican mejor la intención de trabajo son tres: Autonomía ($\beta = .32$ con un $p < .00$), Crecimiento ($\beta = .41$ con un $p < .00$) y Expectativas de mi desempeño ($\beta = .24$ con un $p < .01$), estos resultados corresponden a la categoría laboral de Ejecutivos.

De igual manera, en la tabla 14, se obtiene que los resultado de mejor explicación la intención de trabajo son: Afecto positivo hacia el trabajo ($\beta = .37$ con un $p < .00$), Autonomía ($\beta = .38$ con

un $p < .00$), Distribución de justicia ($\beta = .32$ con un $p < .04$) y Equilibrio de carga de trabajo ($\beta = -.17$ con un $p < .04$).

Tabla 14. Regresión por categoría laboral: Directivos

Variables Independientes	Variable dependiente Intención de Trabajo (IT)		
	β Coeficiente de regresión	t	Sig.
Afecto hacia el trabajo	.37	4.18	.00
Autonomía	.38	3.47	.00
Colaboración	-.09	-.63	.53
Conectividad con los colegas	.18	1.70	.10
Conectividad con el líder	-.11	-1.20	.24
Distribución de justicia	.32	2.11	.04
Procedimientos justos	-.05	-.37	.71
Retroalimentación	-.12	-1.06	.30
Crecimiento	-.07	-.41	.69
Equilibrio de la carga de trabajo	-.17	-2.17	.04
Variedad de tareas	.25	2.19	.03
Expectativas de mi desempeño	.17	1.67	.10
R^2 ajustado = .75			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo V. Discusión y conclusiones

1. Discusión y conclusiones

En primer lugar, sobre los resultados obtenidos, se puede afirmar que la cognición sobre el trabajo y el afecto hacia el trabajo predicen significativamente la intención de trabajo en la muestra seleccionada de colaboradores de organizaciones sin fines de lucro.

Como sostuvo Zigarmi *et al.* (2009b), al proponer su primer modelo de pasión por el trabajo —modelo 1—, la teoría social cognitiva resulta ser un marco teórico adecuado para su modelo, pues explica la conducta como un resultado de factores, cognitivos, personales y ambientales. En ese sentido, a partir de los resultados, se puede afirmar que la intención de trabajo —predictora de la conducta laboral— se explica a partir de dos componentes: la cognición y el afecto hacia el trabajo, que, a su vez, se generan a partir de un contexto laboral; es decir, se mantiene coherencia con la postura de Zigarmi para sostener que la conducta es un resultado multivariable.

A esto se suma el proceso de evaluación (*appraisal*), también pilar teórico del modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi, el cual postula que, en el proceso de evaluación de una situación, la emoción acompaña a la cognición (Lazarus 1995). Se evidencia en los resultados que el contexto laboral de un colaborador genera en él una evaluación cognitiva (cognición sobre el trabajo) y una evaluación afectiva (afecto hacia el trabajo); a la vez, estas predicen una intención de trabajo, en otras palabras, la conducta laboral.

Además de demostrar la relación de predicción entre estas variables, es importante destacar que los resultados revelan que la cognición sobre el trabajo guarda una relación más importante sobre la intención que el afecto.

Resulta interesante identificar que para el caso de la categoría Directivos, las dimensiones que mejor predicen la intención de trabajo sean la Autonomía, la Distribución de Justicia y el Equilibrio de la carga laboral; estas reflejan coherentemente la función de las personas en estos cargos donde el gestionar el trabajo de un área y un equipo de personas requiere mantener equilibrio, distribución y variedad en las actividades que se realizan para ellos y los demás.

Por otro lado, en el caso de los cargos relacionados a los Ejecutivos, las dimensiones que mejor predicen la Intención de trabajo son las de Autonomía, Crecimiento y Expectativas de desempeño, claramente son aquellas variables que para un profesional en crecimiento son relevantes para el desarrollo de su carrera profesional.

Determinar esta diferencia de factores para los Directivos como los Ejecutivos se alinea con los que propone Gubman al explicar la Pasión por el Trabajo como un concepto “superior” puesto que incluye al trabajo en sí mismo —lo que se hace—; al centro laboral —donde lo hace—, y,

sobre todo, a quien lo hace, es decir, a los recursos (personales o profesionales) e identidad de la persona (Gubman 2004).

Por otro lado, además de comprender la relación de los componentes de la Pasión por el Trabajo, en el análisis de estos en una muestra de colaboradores de catorce organizaciones sin fines de lucro peruanas nos permite ciertas reflexiones. Es evidente que existe una alta intención de trabajo en esta población, y, si bien la cognición y el afecto muestran también altos niveles, este último es mayor; por lo tanto, se podría afirmar que los colaboradores de organizaciones sin fines de lucro peruanas presentan una alta intención hacia su trabajo probablemente basada primordialmente en el afecto hacia su trabajo. Es convenientes recordar que, en el modelo, el afecto hacia el trabajo se refiere a aquellas inferencias afectivas positivas durante y/o después de las evaluaciones cognitivas (o esquemas mentales) generados a partir de la experiencia laboral (Zigarmi *et al.* 2011). Por lo tanto, se podría proponer que estas emociones provienen de una cognición y situación laboral positiva y favorable, o las acompañan. No obstante, como señaló Akingbola (2013), el colaborador en una organización sin fines de lucro se caracteriza por un alto compromiso con la misión de estas organizaciones; incluso, esta atracción podría ser anterior a su ingreso a la organización. En otras palabras, se podría pensar que los altos niveles de afecto que presenta la muestra de colaboradores de este estudio no solo representarían una evaluación afectiva (positiva) del trabajo, sino sobre todo un afecto intrínseco hacia la misión y las actividades de la organización, motivos por los cuales decidió unirse a ella.

Esta es una fortaleza que los líderes de las organizaciones de lucro no deben despreciar, pues, si la variable afecto predice la intención de trabajo y, por lo tanto, la conducta, se puede sostener que una persona que efectivamente elige una organización como esta por una atracción especial con su misión podría de antemano desarrollar un afecto positivo que, a la vez, la lleve a considerables intenciones de trabajo.

En consecuencia, es necesario que los líderes de las organizaciones presten atención a estas primeras conclusiones, puesto que no deberán interpretar los altos niveles de afectos hacia el trabajo como un derivado de una cognición positiva. Como se ha mencionado, la muestra arrojó menores resultados en el nivel de cognición, lo cual puede ser resultado de la poca atención al desarrollo de aspectos como el establecimiento de procedimientos justos, crecimiento profesional, retroalimentación, expectativas de desempeño, conectividad con el líder, entre otros componentes de la cognición. Posiblemente esto se debe a que el esfuerzo de estas organizaciones está más dirigido a ejecutar el compromiso social y, pocas veces, por referencia de los entrevistados, a atender el desarrollo del capital humano en los componentes mencionados.

Por otro lado, los resultados sobre el modelo 2 de pasión por el trabajo de Zigarmi revelaron que el bienestar en el trabajo es una variable que no media la relación entre la cognición sobre el trabajo y el afecto hacia el trabajo, y la intención de trabajo.

Es pertinente recordar que Zigarmi, en 2011, decidió incluir explícitamente en el modelo y medir la variable bienestar en el trabajo, pese a que esta ya se expresaba en la definición de pasión por el trabajo. Tal inclusión explícita se relaciona también con la necesidad de seguir rigurosamente la teoría del *appraisal*, uno de los pilares teóricos del modelo de Zigarmi, y sobre el cual se diferencian dos fases: una en la que el sujeto efectúa una evaluación cognitiva y afectiva de la situación, lo cual origina un sentido de bienestar, alto o bajo; este bienestar, en una segunda fase, generaría la conducta o afrontamiento frente a la situación inicial (Zigarmi *et al.* 2012).

El análisis de los resultados permite concluir que la cognición y el afecto efectivamente predicen significativamente el bienestar en el trabajo, relación que era esperable, puesto que estas variables (cognición y afecto) son afines a la definición de bienestar que toma en cuenta Zigarmi. Este es un estado psicológico que incluye un componente emocional, dedicación; un componente cognitivo, absorción; y la energía conductual, vigor (Schaufeli y Bakker 2010).

Es importante destacar que, al igual que en los resultados del estudio presentado por Zigarmi *et al.* (2009b), el afecto presenta una mayor relación con el bienestar que la cognición. En ese sentido, se retoman las hipótesis propuestas por Zigarmi, que postulan que estas son dos variables (afecto y bienestar) se encuentran relacionadas, debido a que el bienestar, como se define en el modelo, supone una base esencialmente emocional, o también porque los ítems de satisfacción del inventario UWES se reflejan naturalmente en la prueba del PANAS positivo.

Por otro lado, sobre la mediación del bienestar en el trabajo sobre la intención de trabajo, se puede concluir que, a diferencia de los estudios realizados por Zigarmi, en los cuales la mediación resulta, aunque baja, positiva y significativa, en el caso de la muestra de colaboradores de organizaciones de fines de lucro peruanas esta mediación resulta inexistente.

Al respecto, pese a que no es objetivo de este estudio profundizar en explicaciones de este resultado, se permitirá la elaboración de algunas ideas al respecto. Una primera idea se refiere a elección de la definición de bienestar en el trabajo elegida por Zigarmi y el instrumento usado para medirlo. Para el caso, Zigarmi *et al.* (2011) concordó con otros autores en que el sentido de bienestar general se deriva de experiencias en diversos ámbitos de la persona, como el laboral, social o familiar, pero, para motivos del modelo, eligió referirse al bienestar en el trabajo y tomar como referencia el concepto de *engagement* y, como instrumento de medición, el UWES. Cabría

preguntarse si esta definición es la que mejor encaja con lo que quiso expresar Zigarmi en su definición de bienestar (*well being*): aquel estado de bienestar posterior a una evaluación cognitiva y afectiva de una situación laboral. Se podría formular la hipótesis de que quizá los componentes de absorción y dedicación pueden relacionarse con la cognición y el afecto hacia el trabajo, pero no se relacionan con aquel factor personal descrito que involucra al colaborador con su trabajo, quien da un significado particular por el que está dispuesto a invertir mayores recursos personales, tales como tiempo, capacidad de análisis, búsqueda de información y creatividad, con la finalidad de lograr los objetivos y otorgar un mayor valor a la organización.

Una segunda idea se relaciona con resultados similares encontrados en recientes estudios. El trabajo realizado por Shuck *et al.* (2015), cuyo objetivo era definir un marco teórico para el *engagement* y su relación con las intenciones o desempeño laboral, concluyó que el *engagement*, (evaluado con el UWES), no predice tres de las cinco intenciones laborales: (i) la de delegar, (ii) la del esfuerzo adicional y (iii) la de quedarse²; por lo tanto, *engagement* no predice intención de trabajo. De la misma manera, Gaan y Mohanty (2014), quienes buscaban validar el modelo 2 de pasión por el trabajo de Zigarmi, en una muestra de colaboradores de la India, identificaron que el bienestar en el trabajo -entendido como *engagement* y evaluado con el UWES- se relaciona con la actitud laboral, pero no es mediador de la intención de trabajo.

Finalmente podemos concluir que la Pasión por el Trabajo refleja lo que el colaborador piensa y siente respecto de la empresa donde labora y el rol que desempeña, se resalta en este constructo el significado personal que le da el colaborador a este contexto laboral.

La Pasión por el Trabajo determina las conductas laborales (positivas o negativas) que desempeñará un colaborador por lo tanto es indispensable gestionarla.

Dado que las condiciones laborales no son las mismas para los Directivos y Ejecutivos en una organización, la Pasión por el Trabajo para cada una de estas categorías laborales también se determina de una manera diferente. Los responsables de estas organizaciones deberán identificar y profundizar sobre las dimensiones que mejor la predicen de tal manera que se garantice altos niveles de pasión y por lo tanto alto niveles de desempeño laboral, de esta manera se espera un mayor progreso y éxito de la organización.

2. Limitaciones del estudio y recomendaciones

Una primera limitación del estudio es la característica de la muestra. Se trata de un estudio limitado a una población de colaboradores de organizaciones sin fines de lucro peruanas. Los

² Los otros dos tipos de intenciones son las de desempeño y ciudadanía corporativa (Shuck *et al.* 2015).

estudios anteriores del modelo de pasión por el trabajo de Zigarmi se han realizado en organizaciones con fines comerciales; en consecuencia, no resulta posible comparar los resultados o llegar a conclusiones generalizables.

Una segunda limitación es que la muestra está conformada por colaboradores de varias organizaciones. Ello no permite profundizar sobre el análisis más cualitativo del contexto ni realizar recomendaciones más específicas sobre el plan de acción.

Sobre las recomendaciones, en primer lugar, se puede proponer continuar con estudios sobre la intención de trabajo y sus componentes que la predicen, afectivo y cognitivo. Se considera importante esta claridad teórica para que los profesionales de gestión humana elaboren planes de desarrollo enfocados en los aspectos que requieran mayor atención y generen cambios más efectivos. Una segunda recomendación es realizar estudios cuantitativos o cualitativos que profundicen en las explicaciones sobre por qué algunas personas se comportan más apasionadamente que otras en sus centros laborales sin necesidad de intervenciones externas; quizá esto permita, de manera alineada a la bibliografía referida, profundizar sobre otros aspectos personales que definen la pasión por el trabajo. Finalmente, consideramos que sería interesante realizar un estudio experimental en el cual, a partir de la identificación del estado inicial de la pasión de trabajo en un grupo de colaboradores y la posterior implementación de un plan de mejora, se observe cómo esta finalmente evoluciona.

3. Plan de mejora

3.1 Antecedentes

La pasión por el trabajo se evidencia en la intención de trabajo que muestra el colaborador; esta intención consta de cinco componentes: (i) la del esfuerzo adicional; (ii) la de un buen desempeño; (iii) la de delegar; (iv) la de quedarse en la organización y (v) la de tener una ciudadanía organizacional. Debido a que la intención resulta ser una auténtica predictora de la conducta, es necesario fortalecerla a partir de los dos componentes que la explican: (i) la cognición sobre el trabajo y (ii) el afecto hacia el trabajo, dentro de un contexto laboral.

La información de ciento noventa colaboradores de catorce organizaciones sin fines de lucro que se recogió en el estudio permite concluir que tanto la Cognición como el Afecto Positivo predicen la Intención de Trabajo.

De acuerdo a los análisis diferenciados para Directivos como para Ejecutivos, el plan de mejora priorizará, en el caso de Directivos, las siguientes sub-dimensiones:

- Autonomía
- Equilibrio de Carga Laboral
- Distribución de Justicia

El Afecto Positivo también es una variable a priorizarse en este grupo laboral, los resultados evidencian la alta correlación de las sub-dimensiones antes nombradas con el afecto por lo que trabajar sobre ella redundaría en resultados sobre el mismo.

Y en el caso de Ejecutivos se priorizarán las siguientes sub-dimensiones:

- Autonomía
- Crecimiento
- Expectativas de Desempeño

Dado que la sub-dimensión Autonomía es priorizada para ambos grupos, se ha considerado como un eje transversal en el Plan de Mejora.

Este plan no pretende dar recomendaciones personalizadas sino lineamientos generales de los aspectos más importantes sobre los cuales cada organización deberá armar un plan de trabajo específico según sus objetivos, valores, presupuesto y personal. Además, conviene resaltar que las organizaciones sin fines de lucro, dentro de su proceso de profesionalización, deben tomar en cuenta dos aspectos claves:

3.2 Objetivo general

Sostener e incrementar los niveles de pasión por el trabajo en Directivos y Ejecutivos de organizaciones sin fines de lucro peruanas seleccionadas.

3.3 Objetivo específico

- Desarrollar y fortalecer en los Directivos, los conocimientos y competencias relacionadas con Autonomía, Equilibrio de Carga Laboral, Distribución de Justicia y el Afecto Positivo.
- Desarrollar y fortalecer en los Ejecutivos, los conocimientos y competencias relacionadas con Autonomía, Crecimiento y Expectativas de Desempeño.

3.4 Programa

El programa que se presenta a continuación en la Tabla 15 se ha elaborado sobre la base de los resultados del estudio realizado con trabajadores de catorce organizaciones sin fines de lucro peruanas. Su finalidad es fortalecer la pasión por el trabajo y, por tanto, lograr un desempeño que evidencie no solo una alta intención, sino el valor agregado del colaborador al logro de objetivos estratégicos de la organización en un clima de bienestar y satisfacción. El programa detalla acciones diferenciadas dirigidas, por un lado, a Directivos de la organización y, por otro, a los Ejecutivos en general.

Tabla 15: del Plan de Mejora para Directivos y Ejecutivos

Dimensión	Acciones propuestas	Categoría laboral	Recursos	Meta
Autonomía	Modalidad Proyectos por Resultados: se determinarán algunos proyectos y personas que trabajan bajo la modalidad de "resultados". Ellos no tendrán horarios ni obligaciones de vestimenta o formas de trabajo pero deberán cumplir con el resultado esperado establecido.	Ejecutivo y Directivo	horas hombre	El nivel de cumplimiento de resultados se incrementa en al menos 20%
Autonomía	Laboratorio Incuba: espacio de desarrollo de nuevas ideas de proyectos, donde se participa de una manera libre y puede, desde su experiencia, proponer nuevos desarrollos.	Ejecutivo y Directivo	horas hombre	Incremento en la generación de nuevos proyectos en al menos 20% anual
Autonomía	Incluirlo como valores institucionales y difundir importancia a través de Campañas internas, por ejemplo EmPODERate : Consta de sesiones de capacitación sobre cómo asumir la responsabilidad de tu propio trabajo, toma de decisiones asertivas, entre otras; reforzadas por medio de mensajes en boletines internos.	Ejecutivo y Directivo	horas hombre / consultor contratado	Se incorpora como valor organizacional entre al menos el 90% de colaboradores
Carga laboral	Comité directivo: sesiones mensuales para analizar los avances, necesidades y tiempos de cada área así como la manera de agilizar resultados	Directivo	horas hombre	Al menos 2 sesiones al mes
Carga laboral	Capacitación en el manejo de tiempos durante el día laboral; trabajo eficiente; Priorizando lo urgente de lo importante.	Directivo	horas hombre / consultor contratado	El 100% de colaboradores participa de las capacitaciones.

Carga laboral	Implementar Estaciones de Intercambio: espacio de encuentro dentro de la organización donde las personas pueden tomar un café, dar un descanso, distraerse, por breves periodos de tiempo sin afectar sus resultados	Directivo	horas hombre	Al menos el 70% de Directivos refiere que la Estación de Intercambio le permite un descanso
Distribución justa	Jornadas de evaluación y planes de beneficio: La organización deberá saber qué beneficios puede ofrecer a los Directivos y en base a ese primer plan someterlo a opinión de ellos para obtener su aprobación o sugerencia año a año.	Directivo	horas hombre	El 100% de Directivos reconoce como adecuados los beneficios que le da la organización
Distribución justa	Convenios para capacitaciones: se identificarán organizaciones a las que la ONG pueda brindar algún servicio a cambio de beneficios para sus Directivos.	Directivo	horas hombre	El 100% de Directivos reconoce como adecuados los beneficios que le da la organización
Expectativas de desempeño	Jornada de inicio de año: Se socializan con toda la institución la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las líneas priorizadas. Adicionalmente se realizan reuniones personalizadas para compartir con cada trabajador lo que se espera de su puesto y perfil. Se replicará el formato en los "Planes de Ingreso a nuevos trabajadores"	Ejecutivo	horas hombre	El 100% de colaboradores conoce qué se espera de su puesto
Expectativas de desempeño	Panes de difusión: " Un trabajador de (<i>poner el nombre de la organización</i>) es...". Los paneles en lugares visibles donde se consignan los valores y conductas esperadas de un colaborador representativo de la organización.	Ejecutivo	horas hombre materiales de oficina	El 100% de colaboradores conoce qué se espera de un trabajador de esta organización
Expectativas de desempeño	Reconocimiento mensual a los trabajadores que hayan cumplido y aportado de manera resaltante con los objetivos del área y la organización	Ejecutivo	horas hombre	El 100% de colaboradores conoce qué se espera de un trabajador de esta organización

Expectativas de desempeño	Evaluaciones de desempeño 90° con adecuadas retroalimentaciones por parte de los directivos.	Ejecutivo	horas hombre	El 100% de colaboradores conoce qué se espera de su puesto
Expectativas de desempeño	Sesiones de capacitación y coaching a los directivos con la finalidad de lograr destrezas en la forma de hacer retroalimentación a los ejecutivos.	Ejecutivo	horas hombre / consultor contratado	100% de Ejecutivos refiere haber recibido una retroalimentación adecuada a partir de las expectativas del puesto
Crecimiento	La Academia: Es una capacitación interna cruzada valiéndose del capital humano de la organización. Unos enseñarán excel, otros ppt, otros temas pedagógicos, otros sociales, etc.	Ejecutivo	horas hombre	El 100% de trabajadores participa de al menos una capacitación
Crecimiento	Capacitación externa: se realizarán convenios con organizaciones claves para mantener al equipo actualizado en conocimientos y estrategias	Ejecutivo	horas hombre / consultor contratado	El 100% de trabajadores participa de al menos una capacitación

Bibliografía

Akinbola, K. (2013). "A Model of Strategic Nonprofit Human Resource". *International Society for Third Sector Research*, vol. 24 (1), p. 214-240.

Alasino, E. (2008). *Perú: ¿El reino de las ONG? Armonización de los donantes entre la eficacia y la democratización. Estudio de caso III*. Madrid: Fride.

Alexander, C. (2010). "Third Sector". En Hart, Keith, Laville, Jean-Louis y Cattani, Antonio David (ed.). *The Human Economy*. Cambridge: Polity Press, p. 213-224.

Asociación Peruana de Cooperación Internacional [APCI] (2011). *Directorio de ONGD, ENIEX y sus intervenciones*. Lima, APCI. Fecha de consulta: 5/09/2016. Disponible en: <http://www.apci.gob.pe/gestion/attach/DIRECTORIO_APCI.pdf>

Asociación Peruana de Cooperación Internacional [APCI] (2016). *Inscripción de ONGD*. Fecha de consulta: 25 de agosto de 2016. <<http://www.apci.gob.pe/index.php/informacion-de-interes/registros-institucionales/item/125-inscripcion-de-ongd>>

Bakker, A. (2014). "Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and a Current Directions". *European Psychologist*, vol. 19 (4), p. 1-10.

Bandura, A. (1989). "Social Cognitive Theory". R. Vasta. *Annals of Child Development*, vol. 6, p. 1 - 60.

Besel, K., Lewellen, C., y Klark, J. (2011). "Nonprofit Sustainability During Times of Uncertainty". *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22 (1), p. 53-65.

Carpentier, J., Genevieve, M., y Vallerand, R. (2012). "Ruminations and Flow: Why do people with a More Harmonious Passion Experience a Higher Well Being". *Science + Bussiness Media*, vol. 13 (3), p. 501 - 518.

Csikszentmihalyi, M., y Seligman, M. (2014). "Positive Psychology: an Introduction". En Csikszentmihalyi, M. (ed.). *Flow and The Foundation of Positive Psycology*. Rotterdam: Springer Netherlands, p. 279-298.

Ferrer, M., Monje, P., y Urzúa, R. (2005). *El rol de las ONG en la reducción de la pobreza en América Latina*. Paris: Unesco.

Gaan, N., y Mohanty, K. (2014). "Three-Factor Model of Employee Passion: An Empirical Study in The Indian Context". *Vikalpa*, vol. 39 (2), p. 57 - 68.

Gómez Gil, C. (2004). "Las ONG en la sociedad global. Estrategias de las ONG frente al Estado en la era de la globalización". *Cuadernos Bakaetz*, núm. 65, p. 1-15.

Grosso, C. A. (2013). "La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro". *Tendencias y Retos*, vol. 18 (1), p. 143 - 158.

Gubman, E. (2004). "From Engagement to Passion for Work: The Search for the Missing Person". *Human Resource Planning*, vol. 27 (3), p. 42-47.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Lima: El Comercio.

Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional [Hegoa] (2006). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Fecha de consulta: 5 de setiembre de 2016. Disponible en: <<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/162>>

International Center for Not-for-Profit Law [ICNL] (2012). *Impacto económico del sector de las organizaciones de sociedad civil (OSC)*. Washington DC: Pearson Prentice Hall.

Kang, L. (2005). *Passion at Work: How to Find Work You Love and Live the Time of Your Life*. New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R., y Grossman, A. (2010). "The Emerging Capital Market for Nonprofits". En: *Harvard Business Review*. Octubre de 2010. Fecha de consulta: 16/02/2016. Disponible en: <<https://hbr.org/2010/10/the-emerging-capital-market-for-nonprofits>>

Lázaro, R. (2012). "Descartes y las pasiones del alma" En *Cauriensia*, vol. 7, p. 249-257.

Lazarus, R. (1995). "Emotions Express a Social Relationship, but It is an Individual Mind that Creates Them." *Psychological Inquiry*, vol. 6 (3), p. 253 - 265.

Mesch, D. (2010). "Management of Human Resources in 2020: "The Outlook for Nonprofit Organizations". *Public Administration Review*, vol. 70 (1), p. 173 - 174.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [Minjus] (s. f.). "Código Civil. Decreto N° 295". En *Sistema Peruano de Información Jurídica*. Fecha de consulta: 10/09/2015. Disponible en: <<http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates&fn=default-codcivil.htm&vid=Ciclope:CLPdemo>>

Newman, D., Joseph, D., Sparkman, T., y Carpenter, N. (2011). "Invited Reaction: The Work Cognition Inventory: Initial Evidence of Construct Validity". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22(1), p. 37- 47.

Nimon, K., y Zigarmi, D. (2015). "Development of the Work Intention Inventory Short-Form". *New Horizons in Adult Education & Human Resources Development*, vol 27(1), p. 15 - 28.

Organización Mundial de la Salud [OMS] (2003). *WHO Definition of Health*. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2016. <<http://www.who.int/about/definition/en/print.html>>

Real Academia de la Lengua Española [RAE] (2016). *Real Academia de la Lengua Española*. Fecha de consulta: 29 de agosto de 2016. <<http://www.rae.es/>>

Rodríguez-Carbajal, R., Moreno-Jiménez, B., De Rivas-Hermosilla, S., Álvarez-Bejarano, A., & Sanz Vergel, A. I. (2010). "Psicología positiva en el trabajo: ganancias mutuas para individuos y organizaciones". *Revista de Psicología de Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 26 (3), p. 235 - 253.

Schaufeli, W. (2013). "What is engagement?". En Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., y Soane, E. (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Londres: Routledge, p. 1-37.

Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale UWES. Preliminary Manual*. Fecha de consulta: 5/09/2016. Disponible en: <http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf>

Schaufeli, W., y Bakker, A. B. (2010). "The Conceptualization and Measurement of Work Engagement". En Bakker, A. B. y Leiter, M. P. (Eds.). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Nueva York: Psychology Press, p. 10-24.

Shuck, B., Zigarmi, D., y Owen, J. (2015). "Psychological Needs, Engagement and Work Intentions". *European Journal of Training and Development*, vol. 39 (1), p. 2-21.

Vallerand, R., Genevieve, L., y Philippe, F. (2009). "Passion does Make a Difference in People's Live: A Look at Well Being in Passionate and non Passionate Individuals". *Applied Psychology: Health and Well Being*, vol. 1 (1), p. 3 - 22.

Vallerand, R., y Houliort, N. (2003). "Passion At Work: Towards A New Conceptualization". En Gilliland, S., Steiner, D., y Skarlicki, D. (ed.). *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Connecticut: Information Age Publishing, p. 175 - 204.

Vallerand, R., Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., y Forest, J. (2013). *Linking Job Demands and Resources to Burnout and Work Engagement: Does Passion Underlie These Differential Relationship*. New York: Springer Science+Business Media.

Villar, R. (2001). *El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*. Bogotá: Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales.

Watson, D., Clark, L., y Tellegen, A. (1988). "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54 (6), p. 1063 - 1070.

Zigarmi, D., y Nimon, K. (2015). "The Work Cognition Inventory: Inicial Evidence of Constructive Validity for the Revised Form". *Journal of Carrer Assessment*, vol. 23 (1), p. 117-136. Fecha de consulta: 14/06/2016. Disponible en:
<<http://jca.sagepub.com/content/23/1/117.full.pdf+html>>

Zigarmi, D., Houson, D., Diehl, J., y Witt, D. (2010). "Employee work passion: A new look at engagement". *Chief Learning Officer*, vol. 9 (6), p. 32-35. Fecha de consulta: 14/01/2015. Disponible en: <<http://www.nxtbook.com/nxtbooks/mediatec/clo0610/index.php?startid=32#/2>>

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., y Diehl, J. (2009a). *From Engagement to Work Passion*. Escondido: The Ken Blanchard Companies. Fecha de consulta: 04/08/2014. Disponible en:

<http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_From_Engagement_to_Work_Passion.pdf>

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., y Diehl, J. (2009b). “Beyond Engagement: Towards a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion”. *Human Resource Development Review*, vol. 8 (3), p. 301 - 323.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., y Diehl, J. (2011). “A Preliminary Field Test of an Employee Work Passion Model”. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 22 (2), p. 195 - 215.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., y Diehl, J. (2012). “The Work Intention Inventory: Initial Evidence of Construct Validity”. *Journal of Business Administration Research*, vol. 1 (1), p. 24 - 42.

Anexos

Anexo 1 Análisis de Estadísticos Descriptivos por ítem y carga laboral

Directivos

Ítems	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Ítems del Inventario de intención hacia el trabajo					
1. Tengo la intención de participar en tareas que no están relacionadas directamente con mi trabajo.	4.81	5.00	1.18	2.00	6.00
2. Tengo la intención de llevar trabajo a la casa cuando sé que ayudará a un trabajo más efectivo al día siguiente.	4.40	5.00	1.76	1.00	6.00
3. Tengo la intención de pasar tiempo libre buscando información que pueda ayudar a ésta organización.	4.62	5.00	1.34	1.00	6.00
4. Tengo la intención de ejercer la energía necesaria para hacer bien mi trabajo.	5.67	6.00	0.82	1.00	6.00
5. Tengo la intención de trabajar eficientemente para ayudar al éxito de ésta organización.	5.69	6.00	0.80	1.00	6.00
6. Tengo la intención de alcanzar todas mis metas laborales.	5.74	6.00	0.81	1.00	6.00
7. Tengo la intención de hablar de ésta organización positivamente ante mis familiares y amigos.	5.74	6.00	0.78	1.00	6.00
8. Tengo la intención de hablar con otros comunicándoles la buena reputación de ésta organización.	5.66	6.00	0.85	1.00	6.00
9. Tengo la intención de hablar positivamente del liderazgo de ésta organización.	5.38	6.00	1.02	1.00	6.00
10. Tengo la intención de continuar trabajando aquí porque creo que es la mejor decisión para mí.	4.97	5.00	1.20	1.00	6.00
11. Tengo la intención de quedarme en esta organización aunque me ofrezcan un trabajo similar con una mejor remuneración en otro lugar.	4.16	4.00	1.50	1.00	6.00
12. Tengo la intención de quedarme en esta organización aunque me ofrezcan un mejor trabajo con el mismo salario en otro lugar.	4.60	5.00	1.50	1.00	6.00
13. Tengo la intención de respetar los bienes de la organización.	5.81	6.00	0.76	1.00	6.00
14. Tengo la intención de considerar el impacto de mis acciones en las otras personas de la organización.	5.62	6.00	0.83	1.00	6.00
15. Tengo la intención de cuidar el bienestar de mis compañeros de trabajo.	5.72	6.00	0.81	1.00	6.00
Ítems del Inventario de Cognición sobre el trabajo	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. Tengo la capacidad de elegir la tareas para terminar mi trabajo	5.31	5.00	0.88	1.00	6.00
2. Cuento con la autoridad necesaria para tomar las decisiones acerca de mi trabajo	5.17	5.00	0.94	2.00	6.00
3. Se me permite hacer mi trabajo sin interferencia	5.03	5.00	1.15	1.00	6.00
4. La mayoría de personas que trabaja conmigo son positivas y colaboradoras	5.03	5.00	0.94	2.00	6.00
5. Las personas en esta organización me apoyan en proyectos y tareas	5.00	5.00	0.97	2.00	6.00
6. Los líderes de esta organización me apoyan en proyectos y tareas	5.07	5.00	1.14	1.00	6.00
7. Mis colegas hacen un esfuerzo por construir una buena relación conmigo	5.10	5.00	1.09	1.00	6.00
8. Mis colegas se interesan en mí profesionalmente	4.76	5.00	1.05	2.00	6.00
9. Mis colegas generalmente actúan pensando en mis mejores intereses	4.28	4.00	1.21	1.00	6.00
10. Mi jefe se interesa por mí personalmente	4.83	5.00	1.42	1.00	6.00
11. Mi jefe se interesa por mí profesionalmente	5.00	5.00	1.14	1.00	6.00
12. Mi jefe generalmente actúa pensando en mis mejores intereses	4.60	5.00	1.24	1.00	6.00

13. Los "beneficios" que esta organización me ofrece se dan en proporción al esfuerzo que hago	4.43	4.50	1.39	1.00	6.00
14. El esfuerzo que hago en mi trabajo es retribuido usualmente de manera justa	4.55	5.00	1.39	1.00	6.00
15. Pienso que existe un intercambio equitativo entre mi esfuerzo y mi compensación	4.34	5.00	1.45	1.00	6.00
16. Las decisiones, políticas y procedimientos son justas y consistentemente aplicadas a todos	4.47	5.00	1.31	1.00	6.00
17. Los líderes de esta organización usan procedimientos que reducen la parcialidad en las decisiones tanto como sea posible	4.48	5.00	1.30	1.00	6.00
18. Una norma organizacional aquí es dar una oportunidad a las personas de participar en las decisiones que son tomadas	4.64	5.00	1.31	1.00	6.00
19. Recibo una apropiada retroalimentación acerca de mi trabajo que me permite conocer qué tan bien lo estoy haciendo	4.36	4.00	1.07	2.00	6.00
20. La retroalimentación que recibo me permite hacer mejoras en mi trabajo	4.66	5.00	1.25	1.00	6.00
21. Esta organización me ofrece opciones para discutir (mis) futuras necesidades de desarrollo e intereses	4.48	5.00	1.30	1.00	6.00
22. Puedo trazar el futuro de mi carrera en esta organización	4.29	4.00	1.30	1.00	6.00
23. Tengo oportunidad de desarrollar nuevas habilidades para hacer mi trabajo actual	4.74	5.00	1.26	1.00	6.00
24. Estoy trabajando en proyectos que son importantes para esta organización	5.41	6.00	0.96	1.00	6.00
25. Mi trabajo es útil para los propósitos de esta organización	5.55	6.00	0.68	3.00	6.00
26. El propósito de esta organización es significativo para mí porque éste no trata sólo de hacer dinero	5.55	6.00	0.68	4.00	6.00
27. Mi carga de trabajo es adecuado en la mayoría de los días	4.41	5.00	1.45	1.00	6.00
28. En la mayoría de los días, yo tomo algo de tiempo para relajarme entre periodos de mucho trabajo	3.62	4.00	1.68	1.00	6.00
29. Tengo suficiente tiempo para completar mi trabajo en la mayoría de los días	3.91	4.00	1.47	1.00	6.00
30. Los cambios de mi trabajo son suficientes para evitar que me aburra	4.83	5.00	1.34	1.00	6.00
31. Mi trabajo incluye más que tareas rutinarias	4.93	5.00	1.30	1.00	6.00
32. Mi trabajo incluye tomar decisiones multifacéticas	5.14	5.00	0.98	3.00	6.00
33. Se espera que cumpla con los estándares establecidos previamente	5.14	5.00	0.94	1.00	6.00
34. Conozco los resultados mínimos aceptables que debo cumplir en mi trabajo	5.38	6.00	0.79	3.00	6.00
35. La expectativa de mi nivel de desempeño está claramente definida	5.07	5.00	0.92	2.00	6.00
Items de la Escala de work engagement de Utrecht	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	5.22	5.00	0.84	3.00	7.00
2. Me siento fuerte y vigoroso (a) en mi trabajo	5.05	5.00	0.94	3.00	7.00
3. Mi trabajo me entusiasma	5.45	6.00	0.94	3.00	7.00
4. Me dejo llevar por mi trabajo	5.12	5.00	1.03	2.00	7.00
5. Mi trabajo me inspira	5.45	6.00	0.98	3.00	7.00
6. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	5.34	6.00	1.26	0.00	7.00
7. Soy feliz cuando estoy completamente concentrado en mi trabajo	5.60	6.00	0.90	3.00	7.00
8. Estoy orgulloso del trabajo que hago	5.71	6.00	0.73	4.00	7.00
9. Estoy inmerso en mi trabajo	5.72	6.00	0.74	4.00	7.00
Items de la Escala de afecto positivo PANAS	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo

1. Interesado	4.43	5.00	0.84	1.00	5.00
3. Estimulado/a	4.00	4.00	0.87	2.00	5.00
5. Enérgico/a	3.86	4.00	1.02	1.00	5.00
9. Entusiasmado/a	4.34	4.00	0.71	3.00	5.00
10. Orgullosa/a	4.52	5.00	0.66	3.00	5.00
12. Alerta	3.86	4.00	1.13	1.00	5.00
14. Inspirado/a	4.09	4.00	0.91	1.00	5.00
16. Decidido/a	4.40	5.00	0.70	2.00	5.00
17. Atento/a	4.49	5.00	0.73	1.00	5.00
19. Activo/a	4.45	4.50	0.60	3.00	5.00

Ejecutivos

Ítems	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Ítems del Inventario de intención hacia el trabajo					
1. Tengo la intención de participar en tareas que no están relacionadas directamente con mi trabajo.	4.82	5.00	1.26	1.00	6.00
2. Tengo la intención de llevar trabajo a la casa cuando sé que ayudará a un trabajo más efectivo al día siguiente.	4.48	5.00	1.39	1.00	6.00
3. Tengo la intención de pasar tiempo libre buscando información que pueda ayudar a ésta organización.	4.66	5.00	1.27	1.00	6.00
4. Tengo la intención de ejercer la energía necesaria para hacer bien mi trabajo.	5.72	6.00	0.57	3.00	6.00
5. Tengo la intención de trabajar eficientemente para ayudar al éxito de ésta organización.	5.83	6.00	0.45	4.00	6.00
6. Tengo la intención de alcanzar todas mis metas laborales.	5.84	6.00	0.44	4.00	6.00
7. Tengo la intención de hablar de ésta organización positivamente ante mis familiares y amigos.	5.77	6.00	0.53	3.00	6.00
8. Tengo la intención de hablar con otros comunicándoles la buena reputación de ésta organización.	5.71	6.00	0.68	1.00	6.00
9. Tengo la intención de hablar positivamente del liderazgo de ésta organización.	5.52	6.00	0.77	3.00	6.00
10. Tengo la intención de continuar trabajando aquí porque creo que es la mejor decisión para mí.	5.17	5.00	1.04	1.00	6.00
11. Tengo la intención de quedarme en esta organización aunque me ofrezcan un trabajo similar con una mejor remuneración en otro lugar.	4.37	5.00	1.36	1.00	6.00
12. Tengo la intención de quedarme en esta organización aunque me ofrezcan un mejor trabajo con el mismo salario en otro lugar.	4.84	5.00	1.36	1.00	6.00
13. Tengo la intención de respetar los bienes de la organización.	5.90	6.00	0.37	4.00	6.00
14. Tengo la intención de considerar el impacto de mis acciones en las otras personas de la organización.	5.52	6.00	0.80	1.00	6.00
15. Tengo la intención de cuidar el bienestar de mis compañeros de trabajo.	5.77	6.00	0.57	2.00	6.00
Ítems del Inventario de Cognición sobre el trabajo	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. Tengo la capacidad de elegir la tareas para terminar mi trabajo	5.36	6.00	0.87	2.00	6.00

2. Cuento con la autoridad necesaria para tomar las decisiones acerca de mi trabajo	4.77	5.00	1.14	1.00	6.00
3. Se me permite hacer mi trabajo sin interferencia	4.91	5.00	1.07	1.00	6.00
4. La mayoría de personas que trabaja conmigo son positivas y colaboradoras	5.07	5.00	1.08	1.00	6.00
5. Las personas en esta organización me apoyan en proyectos y tareas	5.11	5.00	0.97	1.00	6.00
6. Los líderes de esta organización me apoyan en proyectos y tareas	5.10	5.00	1.00	2.00	6.00
7. Mis colegas hacen un esfuerzo por construir una buena relación conmigo	5.06	5.00	1.09	2.00	6.00
8. Mis colegas se interesan en mí profesionalmente	4.79	5.00	1.06	1.00	6.00
9. Mis colegas generalmente actúan pensando en mis mejores intereses	4.57	5.00	1.09	1.00	6.00
10. Mi jefe se interesa por mí personalmente	4.70	5.00	1.32	1.00	6.00
11. Mi jefe se interesa por mí profesionalmente	4.90	5.00	1.15	1.00	6.00
12. Mi jefe generalmente actúa pensando en mis mejores intereses	4.78	5.00	1.13	1.00	6.00
13. Los "beneficios" que esta organización me ofrece se dan en proporción al esfuerzo que hago	4.52	5.00	1.25	1.00	6.00
14. El esfuerzo que hago en mi trabajo es retribuido usualmente de manera justa	4.48	5.00	1.28	1.00	6.00
15. Pienso que existe un intercambio equitativo entre mi esfuerzo y mi compensación	4.42	5.00	1.17	1.00	6.00
16. Las decisiones, políticas y procedimientos son justas y consistentemente aplicadas a todos	4.45	5.00	1.27	1.00	6.00
17. Los líderes de esta organización usan procedimientos que reducen la parcialidad en las decisiones tanto como sea posible	4.52	5.00	1.21	1.00	6.00
18. Una norma organizacional aquí es dar una oportunidad a las personas de participar en las decisiones que son tomadas	4.67	5.00	1.13	1.00	6.00
19. Recibo una apropiada retroalimentación acerca de mi trabajo que me permite conocer qué tan bien lo estoy haciendo	4.68	5.00	1.28	1.00	6.00
20. La retroalimentación que recibo me permite hacer mejoras en mi trabajo	4.87	5.00	1.29	1.00	6.00
21. Esta organización me ofrece opciones para discutir (mis) futuras necesidades de desarrollo e intereses	4.27	5.00	1.49	1.00	6.00
22. Puedo trazar el futuro de mi carrera en esta organización	4.44	5.00	1.37	1.00	6.00
23. Tengo oportunidad de desarrollar nuevas habilidades para hacer mi trabajo actual	4.98	5.00	1.18	1.00	6.00
24. Estoy trabajando en proyectos que son importantes para esta organización	5.22	6.00	1.14	1.00	6.00
25. Mi trabajo es útil para los propósitos de esta organización	5.58	6.00	0.71	3.00	6.00
26. El propósito de esta organización es significativo para mí porque éste no trata sólo de hacer dinero	5.50	6.00	0.81	1.00	6.00
27. Mi carga de trabajo es adecuado en la mayoría de los días	4.78	5.00	1.07	1.00	6.00

28. En la mayoría de los días, yo tomo algo de tiempo para relajarme entre periodos de mucho trabajo	3.65	4.00	1.56	1.00	6.00
29. Tengo suficiente tiempo para completar mi trabajo en la mayoría de los días	4.22	4.00	1.33	1.00	6.00
30. Los cambios de mi trabajo son suficientes para evitar que me aburra	4.70	5.00	1.21	1.00	6.00
31. Mi trabajo incluye más que tareas rutinarias	4.69	5.00	1.22	1.00	6.00
32. Mi trabajo incluye tomar decisiones multifacéticas	4.61	5.00	1.21	1.00	6.00
33. Se espera que cumpla con los estándares establecidos previamente	5.14	5.00	0.85	2.00	6.00
34. Conozco los resultados mínimos aceptables que debo cumplir en mi trabajo	5.17	5.00	1.01	1.00	6.00
35. La expectativa de mi nivel de desempeño está claramente definida	5.23	5.00	0.90	1.00	6.00
Items de la Escala de work engagement de Utrecht	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. En mi trabajo me siento lleno de energía	5.47	6.00	0.96	1.00	7.00
2. Me siento fuerte y vigoroso (a) en mi trabajo	5.29	5.50	1.02	1.00	7.00
3. Mi trabajo me entusiasma	5.55	6.00	0.94	1.00	7.00
4. Me dejo llevar por mi trabajo	5.17	5.00	1.07	2.00	7.00
5. Mi trabajo me inspira	5.39	6.00	1.06	2.00	7.00
6. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	5.48	6.00	1.09	1.00	7.00
7. Soy feliz cuando estoy completamente concentrado en mi trabajo	5.58	6.00	0.78	3.00	7.00
8. Estoy orgulloso del trabajo que hago	5.78	6.00	0.77	2.00	7.00
9. Estoy inmerso en mi trabajo	5.41	6.00	1.15	0.00	7.00
Items de la Escala de afecto positivo PANAS	Media	Mediana	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
1. Interesado	4.46	5.00	0.72	1.00	5.00
3. Estimulado/a	3.95	4.00	0.93	1.00	5.00
5. Enérgico/a	3.83	4.00	1.08	1.00	5.00
9. Entusiasmado/a	4.33	5.00	0.85	1.00	5.00
10. Orgulloso/a	4.29	5.00	0.85	2.00	5.00
12. Alerta	3.97	4.00	1.04	1.00	5.00
14. Inspirado/a	4.36	5.00	0.76	1.00	5.00
16. Decidido/a	4.43	5.00	0.73	2.00	5.00
17. Atento/a	4.65	5.00	0.51	3.00	5.00
19. Activo/a	4.57	5.00	0.67	1.00	5.00

Anexo 2. Escala de intención de trabajo

Escala de intención hacia el trabajo

En esta sección le pedimos que señale que tan seguro se siente al momento de realizar las siguientes actividades. Considere la escala (1) como totalmente en desacuerdo y (6) como Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

1. Tengo la intención de participar en tareas que no están relacionadas directamente con mi trabajo.
2. Tengo la intención de llevar trabajo a la casa cuando sé que ayudará a un trabajo más efectivo al día siguiente.
3. Tengo la intención de pasar tiempo libre buscando información que pueda ayudar a esta organización.
4. Tengo la intención de ejercer la energía necesaria para hacer bien mi trabajo.
5. Tengo la intención de trabajar eficientemente para ayudar al éxito de esta organización.
6. Tengo la intención de alcanzar todas mis metas laborales.
7. Tengo la intención de hablar de esta organización positivamente ante mis familiares y amigos.
8. Tengo la intención de hablar con otros comunicándoles la buena reputación de esta organización.
9. Tengo la intención de hablar positivamente del liderazgo de esta organización.
10. Tengo la intención de continuar trabajando aquí porque creo que es la mejor decisión para mí.
11. Tengo la intención de quedarme en esta organización aunque me ofrezcan un trabajo similar con una mejor remuneración en otro lugar.
12. Tengo la intención de quedarme en esta organización aunque me ofrezcan un mejor trabajo con el mismo salario en otro lugar.
13. Tengo la intención de respetar los bienes de la organización
14. Tengo la intención de considerar el impacto de mis acciones en las otras personas de la organización.
15. Tengo la intención de cuidar el bienestar de mis compañeros de trabajo.

Anexo 3. Escala de cognición sobre el trabajo

Escala de cognición sobre el trabajo

En esta sección le pedimos que señale la percepción sobre su trabajo. Considere la escala (1) como Totalmente en desacuerdo y (6) como Totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5	6	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

1. Tengo la capacidad de elegir cómo hacer las tareas para terminar mi trabajo.
2. Cuento con la autoridad necesaria para tomar las decisiones acerca de mi trabajo.
3. Se me permite hacer mi trabajo sin interferencia.
4. La mayoría de personas que trabajan conmigo son positivas y colaboradoras.
5. Las personas en esta organización me apoyan en proyectos y tareas.
6. Los líderes de esta organización me apoyan en proyectos y tareas.
7. Mis colegas hacen un esfuerzo por construir una buena relación conmigo.
8. Mis colegas se interesan en mí profesionalmente.
9. Mis colegas generalmente actúan pensando en mis mejores intereses.
10. Mi jefe se interesa por mí personalmente.
11. Mi jefe se interesa por mí profesionalmente.
12. Mi jefe generalmente actúa pensando en mis mejores intereses.
13. Los beneficios que esta organización me ofrece se dan en proporción al esfuerzo que hago.
14. El esfuerzo que hago en mi trabajo es retribuido usualmente de manera justa.
15. Pienso que existe un intercambio equitativo entre mi esfuerzo y mi compensación.
16. Las decisiones, políticas y procedimientos son justas y consistentemente aplicadas a todos.
17. Los líderes de esta organización usan procedimientos que reducen la parcialidad en las decisiones tanto como sea posible.
18. Una norma organizacional aquí es dar una oportunidad a las personas de participar en las decisiones que son tomadas.
19. Recibo una apropiada retroalimentación acerca de mi trabajo que me permite conocer qué tan bien lo estoy haciendo.
20. La retroalimentación que recibo me permite hacer mejoras en mi trabajo.
21. Recibo retroalimentación constructiva acerca de la forma en que hago mi trabajo.
22. Esta organización me ofrece opciones para discutir mis futuras necesidades de desarrollo e intereses.
23. Puedo trazar el futuro de mi carrera en esta organización.
24. Tengo oportunidad de desarrollar nuevas habilidades para hacer mi trabajo actual.
25. Estoy trabajando en proyectos que son importantes para esta organización.
26. Mi trabajo es útil para los propósitos de esta organización.
27. El propósito de esta organización es significativo para mí porque no trata solo de hacer dinero.
28. Mi carga de trabajo es adecuada en la mayoría de los días.
29. En la mayoría de los días, yo tomo algo de tiempo para relajarme entre periodos de mucho trabajo.
30. Tengo suficiente tiempo para completar mi trabajo en la mayoría de los días.
31. Los cambios de mi trabajo son suficientes para evitar que me aburra.
32. Mi trabajo incluye más que tareas rutinarias.
33. Mi trabajo incluye tomar decisiones multifacéticas.
34. Se espera que cumpla con los estándares establecidos previamente.
35. Conozco los resultados mínimos aceptables que debo cumplir en mi trabajo.
36. La expectativa de mi nivel de desempeño está claramente definida.

Anexo 4. Escala UWES

Escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale)

A continuación encontrará una serie de frases referente a su trabajo. En la escala del 1 al 7, elija la respuesta que mejor exprese su sentir respecto a cada frase, siendo (1) nunca y (7) siempre (todos los días).

- Nunca (nunca)
- Casi nunca (dos veces al año)
- Rara vez (una vez al mes o menos)
- Algunas veces (algunas veces al mes)
- Frecuentemente (una vez en la semana)
- Muy frecuentemente (dos veces en la semana)
- Siempre (todos los días)

Preguntas:

1. En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. Me siento fuerte y vigoroso(a) en mi trabajo.
3. Mi trabajo me entusiasma.
4. Me dejo llevar por mi trabajo.
5. Mi trabajo me inspira.
6. Cuando me levanto por las mañana tengo ganas de ir a trabajar.
7. Soy feliz cuando estoy completamente concentrado en mi trabajo.
8. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
9. Estoy inmerso en mi trabajo.

Anexo 5. Escala PANAS

Escala PANAS

Esta escala consiste en un número de palabras que describen diferentes sentimientos y emociones. Lea cada ítem y luego marque la respuesta adecuada en el espacio próximo a cada palabra, sobre la base de lo que usted siente en estos momentos (es decir, generalmente). Utilice la siguiente escala para registrar sus respuestas.

	1	2	3	4	5	
Muy poco o nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre o casi siempre

1. Interesado (p)
2. Tenso/a
3. Estimulado/a (p)
4. Disgustado/a
5. Enérgico/a (p)
6. Culpable
7. Asustado/a
8. Hostil
9. Entusiasmado/a (p)
10. Orgullosa/a (p)
11. Irritable
12. Alerta (p)
13. Avergonzado/a
14. Inspirado/a (p)
15. Nervioso/a
16. Decidido/a (p)
17. Atento/a (p)
18. Miedoso/a
19. Activo/a (p)
20. Atemorizado/a

(p) = afecto positivo

Nota biográfica

Magally Cáceres Villarreal

Nació en Lima, el 31 de octubre de 1973. Psicóloga colegiada, egresada de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con el grado de magíster en Psicología Organizacional de la Universidad Ricardo Palma y con estudios de especialización en Educación Ejecutiva Gerencial de Gestión del Talento.

Tiene más de diez años de experiencia en el campo de la psicología organizacional y cinco años en el campo de la psicología educativa. Actualmente, se desempeña en el cargo de catedrática y coordinadora de los alumnos de Beca 18 en la Universidad de Piura.

Denisse Calonge Barboza

Nació en Lima, el 20 de agosto de 1977. Psicóloga clínica licenciada por la Pontificia Universidad Católica del Perú con estudios de posgrado en Administración, Gestión de Proyectos y Gestión Humana.

Tiene más de diez años de experiencia en la dirección y gestión de proyectos en el campo social y educacional; ha diseñado, ejecutado y evaluado propuestas de responsabilidad social alineadas a la estrategia empresarial y sector de la empresa, vinculando al colaborador con los diversos *stakeholders*. Actualmente se desempeña de manera independiente asesorando empresas y organizaciones sin fines de lucro en estrategias sociales y de relacionamiento a partir de sus planes estratégicos.